

**VAASAN YLIOPISTO**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Tuija Isohella

**MONIKANSALLISTEN VIRTUAALITIIMIEN**  
**LUOTTAMUKSEN JOHTAMINEN**

Henkilöstöjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen  
maisteriohjelma

**VAASA 2019**



## Table of Contents

<b>KUVIOLUETTELO</b>	<b>6</b>
<b>TIIVISTELMÄ:</b>	<b>7</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>8</b>
1.1. Tutkimuksen taustaa	8
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja kysymykset	10
1.3. Tutkimuksen rajaus	10
1.4. Käsitteiden määrittäminen	11
1.4.1. Luottamus	11
1.4.2. Virtuaalijohtaminen	11
1.4.3. Virtuaalitiimi	11
1.4.4. Monikulttuurisuus	12
1.5. Tutkimuksen rakenne	12
<b>2. VIRTUAALIOHTAMINEN JA LUOTTAMUS</b>	<b>14</b>
2.1. Virtuaalijohtaminen	14
2.2. Virtuaalijohtamisen haasteet ja mahdollisuudet	15
2.3. Virtuaalisen johtamisen luonne	16
2.4. Luottamus	18
2.5. Luottamuksen rakentaminen	23
2.5.1. Tiedon jakaminen	23
2.5.2. Vuorovaikutus	25
2.5.3. Tietotekniikka	28
<b>3. MONIKULTTUURISUUS VIRTUAALITIIMIEN</b>	<b>31</b>
<b>    LUOTTAMUKSEN JOHTAMISESSA</b>	<b>31</b>
3.1. Kulttuurin vaikutus	31
3.2. Hofstede	32
3.2.1. Valtaetäisyys	34
3.2.2. Individualismi / kollektivismi	34
3.2.3. Maskuliinisuus / feminiinisyys	35
3.2.4. Epävarmuuden välttäminen	36
3.2.5. Pitkän ja lyhyen aikavälin ulottuvuus	36

3.3. Kulttuurin eri kerrostumat	37
3.4. Vieraan kulttuurin käsittely	38
3.5. Kommunikointi monikulttuurisessa organisaatiossa	40
3.6. Digitaalisen kommunikoinnin haasteet ja mahdollisuudet	41
<b>4. TUTKIMUSMENETELMÄT</b>	<b>43</b>
4.1. Tutkimusnäkökulma	43
4.2. Tutkimusprosessi ja -menetelmät	43
4.3. Tutkimuksen luotettavuus	46
4.4. Aineiston kuvaus	47
<b>5. TUKIMUSTULOKSET</b>	<b>49</b>
5.1. Luottamus ja virtuaalijohtaminen	49
5.1.1. Luottamus	49
5.1.2. Virtuaalijohtaminen	51
5.2. Luottamusta lisäävät käytänteet	53
5.2.1. Tiedon jakaminen	53
5.2.2. Vuorovaikutus	54
5.2.3. Tietotekniikka	56
5.3. Luottamusta haastavat ja vähentävät käytänteet	57
5.3.1. Tiedon jakaminen	57
5.3.2. Vuorovaikutus	58
5.3.3. Tietotekniikka	60
5.4. Eri kulttuuritaustat luottamuksen muodostumisessa	61
5.4.1. Eri kulttuuritaustojen tuomat mahdollisuudet	61
5.4.2. Eri kulttuuritaustojen tuomat haasteet	63
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>66</b>
6.1. Luottamus ja virtuaalijohtaminen monikansallisissa virtuaalitiimeissä	67
6.1.1. Luottamus	67
6.1.2. Virtuaalijohtaminen	68
6.2. Luottamusta lisäävät käytänteet	71
6.2.1. Tiedon jakaminen	71
6.2.2. Vuorovaikutus	72
6.2.3. Tietotekniikka	75

6.3. Luottamusta haastavat ja vähentävät käytänteet	75
6.3.1. Tiedon jakaminen	75
6.3.2. Vuorovaikutus	76
6.3.3. Tietotekniikka	77
6.4. Eri kulttuuritaustat luottamuksen muodostamisessa	78
6.4.1. Eri kulttuuritaustojen tuomat mahdollisuudet	78
6.4.2. Eri kulttuuritaustojen tuomat haasteet	81
6.5. Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuus	83
6.6. Jatkotutkimuspohdintaa	84
6.7. Ehdotuksia käytäntöön	84
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>85</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>93</b>
LIITE 1. Haastattelupyyntö	93
LIITE 2. Request for interview	94
LIITE 3. Tutkimuskysymyksiä	95
LIITE 4. Research questions	99

**KUVIOLUETTELO**

	Sivu
<b>Kuvio 1.</b> Virtuaalitiimin johtajan roolit ja virtuaalitiimin tehokkuus. (Zaccaro & Bader 2003)	18
<b>Kuvio 2.</b> Kulttuurin ilmenemisen tasot (Hofstede).	34
<b>Kuvio 3.</b> Kulttuurin käsittely kolmen näkökannan mukaan.  (Trompenaars 2012)	39
<b>Kuvio 4.</b> Total Cultural Intelligence (Ang ym. 2006).	40

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Tuija Isohella
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Monikansallisten virtuaalitiimien luottamuksen johtaminen
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma
<b>Työn ohjaaja:</b>	Liisa Mäkelä
<b>Aloititusvuosi:</b>	2017
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2019
	<b>Sivumäärä: 102</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Monikansalliset ja monikulttuurisiksi määritellyt tiimit, jotka sisältävät useita maantieteellisiä, ajallisia ja kulttuurillisia rajoja ovat yleistyneet monilla toimialoilla ja sektoreilla. Luottamuksen johtaminen monikansallisissa virtuaalitiimeissä on yksi merkittävimmistä tiimin menestymiseen vaikuttavista tekijöistä. Tämän mahdollistamiseksi luottamusta lisäävät ja haastavat tekijät tulee tunnistaa ja löytää luottamuksen johtamiseen tarvittavat tiedot ja työkalut. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia tiimin jäsenten kokemusta luottamuksesta ja virtuaalijohtamisesta monikansallisissa virtuaalitiimeissä. Tavoitteena on myös tutkia virtuaalitiimeissä tapahtuvia käytänteitä, mitkä lisäävät luottamusta tai vastavuoroisesti haastavat sekä vähentävät sitä tiedon jakamisen, vuorovaikutuksen ja tietotekniikan näkökulmista tarkasteltaessa. Tutkimuksen tavoitteena on myös tutkia eri kulttuuritaustojen vaikutusta luottamuksen muodostumiseen.

Tämä tutkimus koostuu tieteellisestä kirjallisuudesta ja saaduista empiirisistä tutkimustuloksista. Tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ovat luottamus, virtuaalijohtaminen, virtuaalitiimi ja monikulttuurisuus. Tutkimuksen empiirinen osa on suoritettu laadullisena tutkimuksena. Se on toteutettu haastatteluin, joissa on käytetty puolistrukturoituja teemahaastattelukysymyksiä. Tutkimukseen käytetty aineisto on kerätty haastatteleamalla monikansallisesti toimivia kristillisten lähetysjärjestöjen organisaatioita.

Tutkimuksen perusteella luottamus näyttää vaikuttavan merkittävästi monikansallisten virtuaalitiimien johtamiseen. Tutkimus antaa tietoa tutkittavien tiimin jäsenten kokemuksesta, luottamuksesta ja virtuaalijohtamisesta virtuaalitiimeissä. Tutkimuksen perusteella luottamuksen johtaminen muodostuu erilaisista käytänteistä, jotka lisäävät tai vähentävät luottamusta sekä tuovat haasteita. On olemassa konkreettisia asioita, joilla luottamukseen voidaan vaikuttaa monikansallisten virtuaalitiimien luottamuksen johtamisessa. Tärkeää on tunnistaa ja kehittää monikansallisten virtuaalitiimien luottamuksen johtamista ja näin saavuttaa yhä menestyksellisempää tiimityöskentelyä. Virtuaalitiimin jäsenten eri kulttuuritaustat nähdään voimavarana, josta on hyötyä eri työtehtävä konteksteissa, vaikka eri kulttuurien välillä haasteitakin ilmenee. Monikansallisten virtuaalitiimien jäsenten omaan käyttäytymiseen näyttäisi kuitenkin virtuaalitiimin sisällä vaikuttavan paljon organisaation oma toimintakulttuuri ja konteksti missä he toimivat.

---

**AVAINSANAT:** Luottamus, Virtuaalijohtaminen, Virtuaalitiimi ja Monikulttuurisuus

## 1. JOHDANTO

### 1.1. Tutkimuksen taustaa

Organisaatiot hyödyntävät yhä enemmän viestintätekniikan innovaatioita kasvattaakseen suorituskyykyään perustamalla virtuaalisia tiimejä. Organisaation arvokkaat jäsenet voivat olla maantieteellisesti ja organisatorisesti hajallaan. *Virtuaalitiimien* perustaminen tarjoaa hyvät mahdollisuudet hyödyntää jäsenten *tietoja, taitoja ja näkökulmia*. (Greenberg, Greenberg & Antonucci 2007.)

Maantieteellisen hajanaisuuden vuoksi organisaation johto kohtaa yhä enemmän ihmisiä *eri kulttuurisista* taustoista. Johtajilla on tarve yhä kasvavassa määrin tuntea eri maiden kulttuuria vähentääkseen konflikteja työyhteisöissä ja ennen kaikkea hyödyntää työntekijän paikallinen kulttuurituntemus. Cascion & Shurygailon (2003) mukaan kansallisen kulttuurin yhdet merkittävimmistä piirteitä ovat *yksilöllisyys ja kollektiivisuus*. On tärkeää huomata noin 70% maailman väestöstä sijoittuvan kollektiivisiin yhteisöihin. Johton on siis oltava herkkä kulttuuri normeille. Johtamismallit vaihtelevat niin kulttuurien kuin yksilöidenkin välillä ja voimme olettaa näin olevan myös virtuaaliryhmissä. On huomattava myös, että virtuaalitiimeissä yrityskulttuuri voi peittää alleen kansallisen kulttuurin.

Monikulttuuristen taitojen lisäksi johtaminen tapahtuu yhä useammin virtuaalisesti teknologiaa hyödyntäen. Työympäristöstä on tullut aivan uudenlainen, sillä asiat voivat tapahtua milloin tahansa, missä tahansa, tila voi olla todellinen tai se voi olla kyberavaruudessa. Yhä useampi työnantaja toimii virtuaalisessa työympäristössä, missä työntekijät ovat etäällä toisistaan ja johtajista, samalla voidaan havaita kehityksen jatkuvan tätä suuntausta kohti. (Cascio ym. 2003.)

Virtuaalijohtamiseen kuuluu monia eri osa-alueita, kuten *tiedon jakaminen, vuorovaikutus, tietotekniikka ja eri kulttuurien tunteminen*. Virtuaalijohtamista tutkittaessa lähes kaikkien toimintojen onnistumiseen vaikuttaa luottamus ratkaisevalla tavalla. Alan tie-



teellistä kirjallisuutta tarkemmin tutkittaessa voidaan huomata erilaisia luottamukseen vaikuttavia *käytänteitä*, jotka lisäävät luottamusta työyhteisössä. Luottamusta voidaan päämäärätietoisesti rakentaa. Tämän mahdollistamiseksi organisaation luottamukseen positiivisesti vaikuttavia ja haasteita muodostavia käytänteitä tulisi tunnistaa eri osaluoteissa. Tunnistaminen mahdollistaa asioihin reagoimisen ja kehittämisen sopivalla tavalla.

Luottamukseen perustuva johtaminen on siis aivan ratkaisevan tärkeää. Siihen voidaan liittää lukuisia hyötyjä organisaation kannalta. Kalliomaa & Kettunen (2010) ovat löytäneet seuraavanlaisia vaikutuksia ja hyötyjä perustuen tutkimustuloksiin ja käytännön kokemuksiin. Näitä ovat: 1) edistää spontaania sosiaalisuutta ja hyviä sosiaalisia suhteita, 2) jotka lisäävät esimiesten ja henkilöstön keskinäistä kunnioitusta, 3) lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta, 4) edesauttaa oppimista ja 5) parantaa yksilöiden suoritustasoa.

Tämän tutkimuksen aiheena on tutkia kristillisten lähetysjärjestöjen toimintaa monikansallisten virtuaalitiimien luottamuksen johtamisen näkökulmasta. Kristillisillä järjestöillä on pitkä historia globaalissa toiminnassa. Uusi teknologia on avannut järjestöille uudet mahdollisuudet luoda yhteyksiä eri puolilla maapalloa vaikuttaviin työntekijöihin, avuntarvitsijoihin ja yhteistyökumppaneihin. Digitaalinen viestintä on avannut myös uudet mahdollisuudet johtaa virtuaalisesti eri maanosissa työskenteleviä työntekijöitä. Organisaatioiden johto on oppinut toimimaan monikansallisissa olosuhteissa, mutta tarvitsee jatkuvasti uutta tietoa eri maiden kulttuureista. Haasteen johtajuuteen tuo myös monikulttuurisuuden huomioiminen käytettäessä digitaalista viestintää, missä monet eri kulttuurit voivat lukea samaa viestiä tai olla samanaikaisesti yhteydessä keskenään reaaliaikaisesti eri viestintätekniikoiden kautta. Kaiken tämän onnistumiseksi tarvitaan lujaa luottamusta tiimin jäsenten kesken.

## 1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja kysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää alan kirjallisuuden ja laadullisen tutkimuksen avulla monikansallisten virtuaalitiimien luottamuksen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena on tutkia tiimin jäsenten kokemusta luottamuksesta ja virtuaalijohtamisesta monikansallisissa virtuaalitiimeissä. Tavoitteena on myös tutkia virtuaalitiimeissä tapahtuvia käytänteitä, mitkä lisäävät luottamusta tai vastavuoroisesti haastavat ja vähentävät sitä. Tarkastelun kohteet ovat tässä tutkimuksessa rajattu tiedon jakamiseen, vuorovaikutukseen, tietotekniikkaan. Tutkimuksen tavoitteena on myös tutkia eri kulttuuritaustojen vaikutusta luottamuksen muodostumiseen. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten luottamus ja virtuaalijohtaminen koetaan monikansallisissa virtuaalitiimeissä?
2. Mitkä käytänteet lisäävät luottamusta tiedon jakamisen, vuorovaikutuksen ja tietotekniikan näkökulmasta tarkasteltaessa?
3. Mitkä käytänteet haastavat ja vähentävät luottamusta tiedon jakamisen, vuorovaikutuksen ja tietotekniikan näkökulmasta tarkasteltaessa?
4. Miten eri kulttuuritaustat näkyvät luottamuksen muodostamisessa?

## 1.3. Tutkimuksen rajaus

Tutkimus on rajattu tutkimaan monikansallisten virtuaalitiimien luottamuksen johtamista. Tutkimus ei varsinaisesti käsittele organisaatioiden nykyisen luottamuksen tasoa. Tutkimus on rajattu selvittämään tiimin jäsenten kokemusta luottamuksesta ja virtuaalijohtamisesta. Tutkimuksessa etsitään luottamukseen positiivisesti ja haasteellisesti vaikuttavia käytänteitä, sekä tutkitaan eri kulttuuritaustojen näkymistä luottamuksen muodostumisessa.

#### 1.4. Käsitteiden määrittäminen

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat: *luottamus*, *virtuaalijohtaminen*, *virtuaalitiimi* ja *monikulttuurisuus*.

##### 1.4.1. Luottamus

Tässä tutkimuksessa luottamus määritellään Hosmerin (1995) mukaan. Hän määrittelee luottamuksen koostuvan ihmisten välisestä suhteesta, jossa toisella on myönteiset odotukset toisen osapuolen käyttäytymisestä, vaikka tällä olisikin mahdollisuus haavoittaa toista. Hänen mukaansa moraalinen lupaus suhdetasolla tarkoittaa ehdotonta lupaus-ta, ettei toinen joudu alttiiksi vahingoittamiselle.

##### 1.4.2. Virtuaalijohtaminen

Tässä tutkimuksessa virtuaalitiimin johtaminen määritellään Rogersin (2011) mukaan. Hän määrittelee virtuaalitiimin johtamisen koostuvan normaalin tiimin johtamisesta, pitäen mukanaan virtuaalisuuden kasvaessa ulottuvuudet huomioida kulttuurillinen ja ajallinen hajaantuminen, jotka ovat ensisijaisesti maantieteellisiä ja organisatorisia. Virtuaalitiimin johtajan tehtävänä on myös tunnistaa kunkin tiimin ominaisuudet löytääkseen sopivat kommunikaatioprosessit, paras mahdollinen teknologia ja jäsenroolien valinta.

##### 1.4.3. Virtuaalitiimi

Virtuaalitiimit koostuvat ryhmästä ihmisiä, jotka ovat toisistaan riippuvaisia ja työskentelevät yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. Samalla heitä erottaa aika, sijainti, organisaatio ja kulttuuri. (Maznevski & Athanassiou 2006.)

#### 1.4.4. Monikulttuurisuus

Tässä tutkimuksessa monikulttuurisuus määritellään Hofsteden ulottuvuusteorian mukaan. Se perustuu viiteen mittausmenetelmään, jotka kuvaavat kansallisen kulttuurin arvoja ja niiden soveltamista niin liiketoimintaan kuin yksilöelämään. Alunperin oli vain neljä ulottuvuutta, jotka julkaistiin 70-luvulla. Ne olivat valtaetäisyys, individualismi vastaan kollektivismi, maskuliinisuus vastaan feminiinisyys ja epävarmuuden välttäminen. Myöhemmin mukaan tuli myös pitkän ja lyhyen aikavälin ulottuvuus. Hofsteden, Hofsteden & Minkovin (2010.)

#### 1.5. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta: johdanto, virtuaalijohtaminen ja luottamus, monikulttuurisuus virtuaalitiimien luottamuksen johtamisessa, tutkimusmenetelmät, tutkimustulokset ja johtopäätökset. Johdanto-osassa käsitellään tutkimukseen liittyvää taustaa, tutkimustavoitteita ja -kysymyksiä, tutkimuksen rajausta, käsitteiden määrittelyä sekä tutkimuksen rakennetta.

Toisessa pääluvussa käsitellään virtuaalijohtamista ja luottamusta, jossa ensimmäisenä aiheena on virtuaalijohtaminen yleisesti. Toisena aiheena käsitellään virtuaalisen johtamisen haasteita ja mahdollisuuksia. Kolmannessa osassa käsitellään virtuaalijohtamisen luonnetta. Neljäntenä aiheena käsitellään luottamusta yleisesti. Viidentenä aiheena on luottamuksen rakentaminen, jossa käsitellään virtuaalijohtajuuteen kuuluvia luottamukseen vaikuttavia käytänteitä, näkökulmina tiedon jakaminen, vuorovaikutus sekä tietotekniikka.

Kolmannessa pääluvussa käsitellään aluksi kulttuurin vaikutusta, toisena aiheena määritellään kulttuuria Hofsteden ulottuvuusteorian kautta. Kolmantena siirrytään kulttuurin eri kerrostumiin. Neljäntenä siirrytään vieraan kulttuurin käsittelyyn. Viidennessä käsitellään kommunikaatiota monikulttuurisessa organisaatiossa. Kuudennessa kohdassa

käsitellään digitaalisen kommunikoinnin haasteita ja mahdollisuuksia monikulttuurisesta näkökulmasta katsottuna.

Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimusnäkökulma, tutkimusprosessi ja -menetelmät, tutkimuksen luotettavuus ja aineiston kuvaus. Viidennessä pääluvussa esitetään tutkimustuloksia. Ensin tarkastellaan tuloksissa kokemusta luottamuksesta ja virtuaalijohtamisesta monikansallisissa virtuaalitiimeissä. Seuraavaksi tarkasteltiin luottamukseen lisäävästi sekä haasteellisesti ja vähentävästi vaikuttavia käytänteitä, tiedonjakamisen, vuorovaikutuksen, tietotekniikan näkökulmasta. Lopuksi tarkasteltiin eri kulttuuritaustojen vaikutusta luottamuksen muodostumiseen. Kuudennessa pääluvussa tehdään johtopäätökset keskeisimmistä tutkimus tuloksista koskien kokemusta luottamuksesta ja virtuaalijohtamisesta tiimeissä. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan keskeisempiä tuloksia luottamusta lisääviin käytänteisiin sekä haastaviin ja vähentäviin käytänteisiin. Lopuksi tarkastellaan keskeisimmät johtopäätökset läpi eri kulttuuritaustojen vaikutuksesta luottamukseen. Kuudennessa pääluvussa tarkastellaan myös tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuus, esitetään jatkotutkimuspohdintaa aiheeseen liittyen sekä esitetään käytännön ehdotuksia.

## 2. VIRTUAALIJOHTAMINEN JA LUOTTAMUS

Virtuaalitiimien johtaminen poikkeaa tavallisten tiimien johtamisesta tietyillä osa-alueilla ja tarvitsee usein erilaisia työskentelytapoja sekä osaamista. Virtuaalijohtamisen edut ovat mittavia, mutta siihen sisältyvät myös omat haasteensa tiimin onnistumisen mahdollistamiseksi. Virtuaalitiimin johtajan rooli voi vaihdella paljonkin virtuaalitiimin ominaisuuksien mukaan. Johtajan tulee kyetä huomioimaan ne osatekijät, jotka vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen tiimeissä, sekä luoda toimintoja, jotka lisäävät luottamusta tiimin jäsenten kesken. Osio tarkastelee luottamusta yleisesti sekä erityisesti tiimin luottamukseen vaikuttavia käytäntöjä tiedon jakamisen, vuorovaikutuksen ja tietotekniikan näkökulmasta.

### 2.1. Virtuaalijohtaminen

Mitä virtuaalijohtaminen käytännössä on? Virtuaalinen johtaminen toimii usein hajaute-  
tussa organisaatiossa, jonka tiimin tai projektin jäsenet toimivat eri paikkakunnilla tai  
maissa. *Hajautetussa organisaatiossa* yksilöt tai ryhmät työskentelevät käyttäen *apua-*  
*naan tieto- ja viestintäteknologiaa* yhteisen toimeksiannon toteuttamisessa (Vartiainen,  
Kokko & Hakonen 2004; Rogers 2011). Hartin & Mcleodon (2003) mukaan maantie-  
teellisesti hajallaan olevien ryhmien jokapäiväinen kommunikointi koostuu pääasiassa  
teknologia-välitteisestä vuorovaikutuksesta, mukaan lukien sähköpostit, chatit, ryhmä-  
konferenssit ja puhelin.

Usein virtuaaliryhmiä muodostetaan maantieteellisten ja ajallisten erojen vuoksi, mutta  
syynä voivat olla myös halu laskea toimistokustannuksia, yhdistää eri organisaatioiden  
toimintaa, vähentää matkustamiskustannuksia tai halutaan rekrytoida osaavia ihmisiä  
paikkakunnaltaan epäsuotuisiin kohteisiin. Yhä useampi yritys on myös saanut ja tarvit-  
see uusia globaaleja mahdollisuuksia. Tutkimukset osoittavat myös työntekijöiden ha-  
lukuuden etätööhön, saadakseen joustavuutta omaan ajankäyttöönsä. (Cascio ym.  
2003.)

Virtuaaliryhmät luovat virtuaalijohtajille aivan uudet mahdollisuudet hyödyntää erikoistuneita henkilöstöresursseja, sillä valintoja ei tarvitse tehdä maantieteellisen sijainnin mukaan. He voivat koota riittävät tiedot, taidot ja valmiudet monimutkaisiin hankkeisiin, samalla organisaation rakenteiden ollessa *joustavampia* kuin perinteisessä organisaatiossa. Näiden lisäksi virtuaalitiimeillä on erilainen *sosiaalinen pääoma*, sillä niillä on käytettävänänsä hyvin laaja yhteyksien valikoima ja ne tuntevat sosiaaliset kontekstinsa sekä omaavat enemmän kulttuurista älykkyyttä. (Zaccaro & Bader 2003.) Empiiriset havainnot maailmanlaajuisissa ryhmistä osoittavat tiimiläisten tarvitsevan virtuaalisia yhteistyötaitoja, virtuaalisia sosialisointitaitoja ja virtuaalisia viestintätaitoja (Cascio ym. 2003).

## 2.2. Virtuaalijohtamisen haasteet ja mahdollisuudet

Virtuaalitiimit tuovat monia mahdollisuuksia organisaatioon. Tiimeihin voidaan palkata parhaat työntekijät ja heidän sijaintinsa voi olla missä tahansa. Maailmanlaajuista työpäivää voidaan lisätä kahdeksasta tunnista kahteenkymmeneen neljään. Se tarjoaa *joustavuutta* kaupan ja yritystoiminnan globalisaation tukemiseksi, synnyttäen samalla kilpailukykyä sekä pitämään markkinapaikan ja reagoimaan sen tarpeisiin. Virtuaalitiimeillä on myös omat haasteensa. Ne *menettävät ei-verbaalista* viestintää ja niiden epävirallisten keskustelujen mekanismit ovat vähentyneet. Ystävyys-suhteita voi olla vaikea rakentaa ja aikaero vyöhykkeet haastavat yhteydenpitoa. *Tekniikka* saattaa olla joskus *monimutkaista* ja epäluotettavaa. *Erilaiset kulttuurit* haastavat yhteistä toimintaa, samoin kuin erilaiset työprosessit. Etäisyys vaikuttaa yksimielisyyden syntymiseen sekä vaikeuttaa yhteisen merkityksen luomista. (Pangil & Chan 2014.)

Rogersin (2011) mukaan “globaalikylä” on kasvamassa yhä enemmän. Huomioitavaa on sen mahdollisuus *kasvattaa tai vähentää keskinäistä etäisyyttämme*. Kaikki etäisyyttä aiheuttava vaikuttaa heikentävästi *luottamukseen*, suorituskyykyyn, innovatiivisuuteen, tehokkuuteen ja suorituskyykyyn. Etäisyyden voivat aiheuttaa *fyysiset asiat*, kuten maantiede ja aikavyöhykkeet. Etäisyyttä voi aiheuttaa myös *toimintakyyky* kuten tiimin koko, viestintämahdollisuudet ja muut vaatimukset. Näiden lisäksi etäisyyteen vaikuttavat

*kulttuurista* tulevat *samat ja erilaiset arvot* ja näiden aikaisempi tunteminen. Näitä kysymyksiä voivat kohdata myös paikalliset johtajat, mutta virtuaalijohtajien tulee työskennellä tietoisemmin ja kovemmin näiden etäisyyksien vaikutusten estämiseksi, aiheutuivat ne sitten mistä tahansa alueesta.

### 2.3. Virtuaalisen johtamisen luonne

Organisaation ja sen tehtävien suorittaminen tiimiverkostojen kautta luo johtamishaasteita, jotka ovat erilaisia kuin perinteisessä hierarkkisissa organisaatioissa. Tiimin jäsenet ovat kaukana johtajistaan ja myös toisistaan, näin ollen perinteiset sosiaaliset ja kulttuuriset normit eivät ole käytettävissä vaikuttamiseen. (Greenberg ym. 2007.)

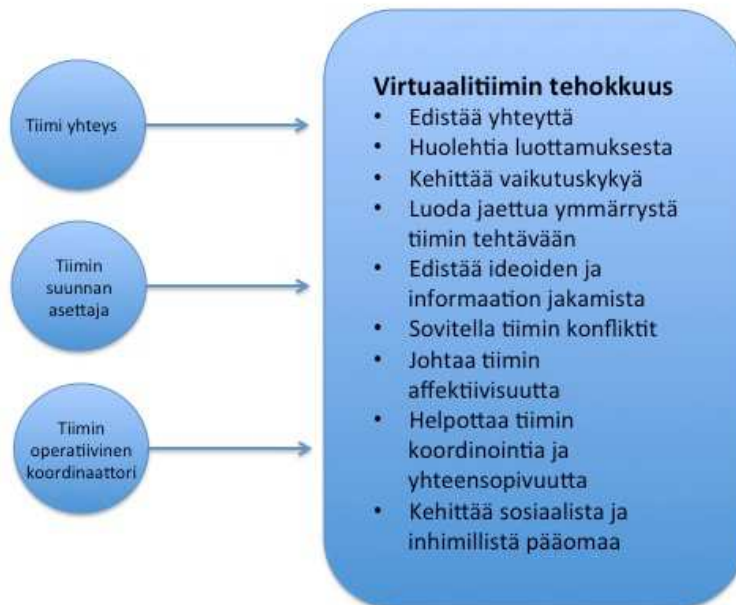
Mikään johtamistyyli ei välttämättä sovellu virtuaaliryhmälle, vaan johtajan on analysoitava, miten virtuaalisen työn muodot vaikuttavat hänen omaan johtamistyyliinsä ja mukautettava se sopivaksi. Johtajalla on kuitenkin tärkeä rooli tiimityön mallinnuksessa ja perussääntöjen asettamisessa. Hänen tulee kyetä pitämään riittävä hallintataso projektien aikana ja rohkaistava sekä tunnustettava virtuaaliryhmien johtajat. Tiimin sisältä voi nousta luonnollisesti johtajia, jotka soveltuvat tiettyyn aikaan tai siirtymään. (Cascio ym. 2003.) Johtajuus voi nopeasti siirtyä yhdeltä henkilöltä toiselle riippuen siitä, kuka omaa tehtävään tarvittavan valmiuden (Järvenpää & Tanriverdi 2003).

Ryhmillä voi olla tai ei ole määrätty johtajaa. Johtajakäyttäytyminen on kuitenkin välttämätöntä, jotta tiimin edistyminen tulee mahdolliseksi. Virtuaaliryhmien hajaantuessa löytyy todennäköisesti johtotehtäviä, jotka muuttuvat jäsenten kesken eri ajankohtina. Näitä johtotehtäviä voivat olla esimerkiksi johtaja, valmentaja tai ohjaaja. (Rogers 2011.) Tämän tutkimuksen empiirinen osuus määrittelee kuitenkin selvästi tiimin johtajan.

Choin & Chon (2019) mukaan organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota virtuaaliryhmien suorituskyvyn parantamiseksi. Tämä tapahtuu rakentamalla selkeät tehtävän jaot ja tavoitemaalit jäsenien kesken. Zaccaro ym. (2003) määrittelevät virtuaalijohtajan tehtä-



väksi edistää tehokasta tiimin toimintaa. Heidän tulee varmistaa tiimin kognitiiviset, sosiaaliset ja aineelliset resurssit tehtävien suorittamiseen ja tavoitteisiin. Useimmat johtajat määrittävät ensisijaisesti ongelmanratkaisijoiksi, joiden tulee havaita ongelmat, ratkaista ja toteuttaa ratkaisut organisaatiossa. Johtotehtävät voidaan jakaa kolmeen rooliin: *tiimiyhteys*, *tiimien suunnan asettaja* ja *operatiivinen koordinaattori*. Tiimin toiminnot tulisi kohdentaa tavoitteen saavuttamiseksi sen suunnan mukaan, mikä on johtajalta saatu. Johtajan tehtävä on myös motivoida, valtuuttaa ja kiinnittää huomio tehokkaaseen vuorovaikutusdynamiikkaan.



**Kuvio 1.** Virtuaalitiimin johtajan roolit ja virtuaalitiimin tehokkuus (Zaccaro & Bader 2003).

Eri maanosissa työskennellessä ja erilaisissa tilanteissa *myös tiimin strategia voi olla hajautettu*. Cascion ym. (2003) mukaan on hyvä muistaa, että kaikkien ei tarvitse olla mukana samaan aikaan, vaan on luotava valmiiksi ryhmiä eri tilanteita varten. Työntekijöitä on rohkaistava oman ajan hallitsemisessa. Työntekijöitä tulisi johtaa tehtävien ja tavoitteiden avulla. Samalla kuitenkin yritykset voivat hyödyntää eri projekteissaan maantieteellisesti hajallaan olevia resursseja.

## 2.4. Luottamus

Kramer & Tyler (1996a) jakavat luottamisen *rationaaliseen ja sosiaaliseen* näkökulmaan. Rationaalisessa näkökulmassa oman edun laskeminen korostuu. Luottamuksen lisääntyminen aiheuttaa transaktiokustannuksien vähenemisen suhteissa, sillä itsepuolustustoimiin ei tarvitse niin paljon valmistautua, koska yksilöiden ei tarvitse ottaa niin paljon huomioon mahdollista opportunistista käyttäytymistä toisten yksilöiden taholta. Samalla myös riskien otto mahdollistuu. Sosiaalisessa luottamuksen näkökulmassa tarkoitetaan enemmän moraalista velvoitetta. Sosiaalisessa ryhmässä on arvoja, jotka koskevat velvoitteita muita jäseniä kohtaan. He auttavat toisiaan tai heidän ryhmäänsä, koska he kokevat sen olevan moraalisesti suositeltavaa toimintaa.

Yhdistettäessä Hosmerin (1995) ja Lanen (1998) ja Mayerin ym. (1995) näkemyksiä voidaan löytää luottamukseen kuuluvia asioita esimerkiksi 1) osapuolten välillä on riippuvuus, 2) luottamus sisältää optimistisen odotuksen toisen myönteisestä käyttäytymisestä, 3) luottamukseen sisältyy mahdollisuus haavoittuvuuteen, joten se sisältää riskejä, 4) luottamukseen liittyy odotus tai usko siitä, että siihen liittyvää haavoittuvuutta ei toinen osapuoli käytä hyväkseen, 5) luottamus on vapaaehtoista yhteistyötä, josta osapuolet hyötyvät. (Kalliomaa ym. 2010.)

Mayer, Davis & Schoorman (1995) esittävät kahdenkeskiseen luottamukseen vaikuttavan kummankin osapuolen ominaisuuksien. Järvenpää, Knoll & Leidner (1998) kertovat luottamuksen ominaisuuksien olevan *kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja yhtenäisyys*. Kyky ilmaisee erilaisia taitoja, joiden avulla ihminen voidaan havaita päteväksi johonkin tiettyyn alaan. Hyväntahtoisuudella taas tarkoitetaan jäsenen tuntevan ihmissuhteissa välittämistä ja huolehtimista. Samalla hänellä on halu tehdä hyviä asioita toiselle enemmän kuin tavoitella omaa voittoa. Yhtenäisyydellä tarkoitetaan usean periaatteen noudattamista, joiden avulla koetaan toisen olevan luotettava. Näitä voivat olla esim. opiskelu- ja työtavat.

Mayerin ym. (1995) mukaan suhteen alkuvaiheessa yhtenäisyys on tärkeämpää luottamuksen muodostamisessa kuin hyväntahtoisuus. Hyväntahtoisuuden arviointiin vaadit-

tavan tiedon kerääminen vaatii aikaa. Heidän mukaansa hyväntahtoisuudella on kuitenkin vaikutusta suhdetoiminnan rakentamiseen. He ennustavat hyväntahtoisuuden kasvavan ajan kuluessa, sillä vuorovaikutuksen aikana paljastuu tietoa hyväntahtoisuudesta. Kramerin, Brewerin & Hannan (1996b) mukaan hyväntahtoisuuden havaitsemiseksi tiimin jäsenten on hyvä paljastaa itsestään toisille henkilökohtaista informaatiota. Sen tarkoitus on vahvistaa uskomuksia yhteisistä tavoitteista, palkkioista ja kiinnostuksesta luoda hyviä suhteita. Järvenpää ym. (1998) kertovat tutkimuksien tietokonepohjaisissa tiimeissä viittaavan siihen, että hyväntahtoisuus saattaa olla yhteydessä tiimin luottamukseen, kun jäsenet ovat olleet vuorovaikutuksessa jonkin aikaa.

Luottamusominaisuuksissa vaikuttaa myös luottokyky, jota voidaan pitää persoonallisuuden piirteenä, mikä määrittää oletuksen siitä, kuinka luottavainen henkilö on. Luottokyvyn oletetaan olevan sama riippumatta eri tilanteista ja siihen vaikuttavat yksilön kulttuuri, aikaisemmat kokemukset ja oma persoonallisuus tyyppi. (Mayer ym. 1995.)

Siirryttäessä luottamuksessa kahdenkeskisestä kollektiiviselle tasolle tilanteesta tulee monimutkaisempi. Tässä tilanteessa henkilöitä on useita ja kaikki tuovat mukanaan omat ominaisuutensa (Järvenpää ym. 1998). Cummings & Bromiley (1996) määrittelevät kollektiivisen luottamuksen seuraavasti:

*”Yleinen uskomus yksilöiden ryhmässä, että toinen yksilö tai ryhmä (a) tekee hyvässä uskossa pyrkimyksiä käyttäytyä sitoumuksen mukaisesti. b) on rehellinen missä tahansa neuvotteluissa edeltä sovitusta sitoumuksista ja c) ei ota liian suurta etua toiselta, vaikka tilaisuus olisi käytettävissä. ”*

Cummings ym. (1996) viittaavat, että *kollektiivisella luottamuksella on affektiivinen, kognitiivinen ja käyttäytymiskeskkeinen osatekijä*. Mayer ym. (1995) väittävät luotettavan käyttäytymisen korreloituvan luottamukseen. Toimettomuus voidaan siis tulkita hyväntahtoisuuden puuttumiseen, kyvyttömyyteen ja paikkansapitämättömyyteen ja rehellisyyden puutteeseen.

Snowin, Snellin, & Davisonin (1996) mukaan luottamus on tärkeää kaiken tyyppisissä tiimeissä. *Globaaleissa tiimeissä luottamuksella on kuitenkin ratkaiseva merkitys ennalta ehkäistä maantieteellisen etäisyyden vaikuttamista psykologiseen etäisyyteen*. Crispin

& Järvenpään (2013) mukaan tiimin luottamus perustuu varhaiseen olettamukseen, jonka toiset antavat, että tiimi on luotettava. Tiimin jäsenet siirtävät tämän olettamuksen tiimin jäsenille, joilla on yhteinen tehtävä suoritettavana kuten aikataulutus ja seuranta. Choin ym. (2019) mukaan vahvasti itsenäisillä virtuaalitiimeillä on vahvempi luottamus ja yhteistyö kuin niillä tiimeillä, joilla on heikko autonomia. Virtuaaliryhmien luottamus on korkeampi monimutkaisimpien tehtävien aikana kuin yksinkertaisia työtehtäviä suoritettaessa.

Järvenpää ym. (1998) ovat tutkineet luottamuksen korrellointia globaaleissa virtuaalitiimeissä. Heidän mukaansa tiimin *rakentamisharjoitukset ovat vaikuttaneet myönteisesti tiimin jäsenten yhtenäisyyteen, kyvykkyyteen ja hyväntahtisuuteen*. Niillä ei kuitenkaan ollut suoraa yhteyttä luottamukseen. Rakentamisharjoitusten alkuvaiheessa tiimin luottamuksen ennakoitiin vaikuttavan vahvasti tiimin yhtenäisyyteen ja vähemmän hyväntahtisuuteen. Virtuaalitiimin jäsenten kyvykkyyssominaisuuksien vaikutus luottamukseen laski ajan kuluessa. Jäsenen omalla luottamuksen taipumuksella oli suuri merkitys, vaikka sen merkitys pysyi muuttumattomana rakentamisharjoitusten aikana. Tämä laadullinen tutkimus viittasi myös siihen, että korkean luottamuksen omaavien jäsenten luottamuksen muodostumisen tapahtui nopeasti. Kramerin ym. (1996b) mukaan tiimiharjoituksissa tiedonvaihtoon keskittyminen rohkaisee sitoutumiseen. Aikaisella keskittymisellä tehtävään voidaan odottaa olevan positiivinen vaikutus siihen, millainen käsitys tiimin jäsenellä on muiden jäsenten kyvykkyydestä, yhtenäisyydestä ja hyväntahtisuudesta. Aikaisella keskittymisellä tehtävään odotetaan olevan myös positiivinen vaikutus tiimin luottamukseen ylipäätään.

Hajautettuja tiimejä on hyvin vaikea kontrolloida ja tämän vuoksi luottamuksen tason merkitys kasvaa entisestään. Tiimin jäsenten tulee olla rehellisiä ja avoimia toisiaan kohtaan, sillä jäsenten tulee luottaa, että kaikki suoriutuvat lupaamistaan tehtävistään. (Vartiainen ym. 2004.) Choi ym. (2019) ilmaisevat huolensa liittyen virtuaalitiimien yhteistoimintojen edistämisen vaikeuteen, vaikka samalla huomioivat virtuaaliryhmien edut organisaatioille ja työntekijöille. Tutkimuksessaan he toteavat alan kirjallisuuden todistavan jäsenten *luottamuksen olevan kriittisin tekijä virtuaalitiimien välisessä yh-*

*teistyössä*. Virtuaalitiimien etujen hyödyntäminen vaatii kykyä tunnistaa, miten luottamus rakentuu tiimeissä ja mikä vaikutus sillä on yhteistyöhön.

Virtuaalitiimin luottamus perustuu uskomuksiin ja odotuksiin, joita tiimin jäsenillä on toisiinsa nähden. Jokaisen odotetaan pitävän sovitut asiat, työskentelevän hyvien aikomuksien mukaisesti sekä työskentelevän tehokkaasti ryhmän puolesta (Zaccaro ym. 2003). Myös henkilökohtainen kyvykkyys, tiimin yhtenäisyys ja tavoitteiden yhteneväisyys vaikuttavat merkittävästi luottamuksen muodostumiseen. Kaikkein kriittisemmäksi tekijäksi luottamukseen nähden nousi kuitenkin *tavoitteiden yhtenäisyys* (Choi ym. 2019).

Luottamus syntyy tavallisesti kahdella tavalla, joita ovat *kognitiivinen ja affektiivinen luottamus*. Kognitiivinen luottamus perustuu suorituskyvyn luotettavuudesta ja pätevyydestä saatujen todisteiden arviointiin. Se perustuu järkeviin ja laskennallisiin arvioihin, ja se on mallinnettu toisen henkilön yhtenäisyyden ja kyvyn funktiona. Affektiivinen luottamus perustuu emotionaaliseen siteeseen. Se perustuu vuorovaikutussuhteisiin, jossa kannetaan huolta toisesta ja hänen hyvinvoinnistaan. Tässä luottamus perustuu hyvántahtoisuuden arvioimiseen. Usein luottamuksen saavuttamiseksi tarvitaan molempia tapoja. Kognitiivisella luottamuksella on eniten merkitystä tiimin elinkaaren alkuvaiheissa ja affektiivisen luottamuksen merkitys korostuu *tiimin elinkaaren* myöhemmissä vaiheissa. (Greenberg ym. 2007.)

Tiimin elinkaareen kuuluvat suunnittelu, perustaminen, organisoiminen, siirtyminen ja tehtävien loppuun suorittaminen. Tiimin elinkaaren eri vaiheet ja luottamukseen vaikuttavat osatekijät, joita ovat dispositiivinen- ja nopea luottamus, kyvykkyys, yhtenäisyys, hyvántahtoisuus ja yhtenäisyys. Näiden avulla voidaan auttaa johtajia toteuttamaan niitä toimia, jotka kannustavat tiimin jäseniä kehittämään luottamusta. (Greenberg ym. 2007.)

Tiimin suunnittelussa valitaan sopivat jäsenet, joilla on tarvittavat operatiiviset ja tekniset valmiudet tehtävien suorittamiseen. Johtajien on ilmoitettava muille syyt henkilön valintaan. Näin syntyy kognitiivista luottamusta (Greenberg ym. 2007). Kramerin ym.

(1996b) mukaan kyvykkyyden tason ollessa korkea tiimin jäsenillä on tiedot tiimin jäsenten taustoista, työkokemuksesta ja aikaisemmista organisaatioista. Greenbergin ym. (2007) mukaan tiimin jäsenellä voi olla myös luottamusta lisäävä luonteenpiirre, mikä lisää luottamusta. Tätä kutsutaan dispositiiviseksi luottamiseksi. Lisäksi on huolehdittava riittävästä koulutuksesta ryhmätyöskentelyn ja sovelluskohtaisiin ohjelmistoihin. Mahdollisia puutteita voidaan tulkita väärin ja ne voivat hidastaa kognitiivista luottamusta.

Perustamisvaiheeseen kuuluvat esittely ja tiimityöskentely, jossa on tärkeä tunnistaa viestinnän ja tiimityöskentelyn säännöt. Tässä vaiheessa ryhmän jäsenet luottavat omaan dispositiiviseen luottamukseensa, sekä ulkoisista lähteistä tulevaan tietoon. Tätä kutsutaan nopean luottamuksen vaiheeksi. Tiiminrakentamisessa on tarkoitus parantaa nopeaa luottamusta, mutta myös edesauttaa kognitiivisen ja affektiivisen luottamuksen aikaansaamista. (Greenberg ym. 2007.)

Rogersin (2011) mukaan nopeaa luottamusta voi syntyä virtuaaliryhmän jäsenien kesken. Se auttaa jo alussa jakamaan keskeisiä ajatuksia ja näkökulmia. Se on kuitenkin hauras ja sen ylläpitäminen on vaikeaa. Alkuvaiheen nopeat vaikutelmat voivat vaikuttaa liikaa ja todellisen ymmärryksen kehittämiseen jäsenten kesken. Tämä voi vaikuttaa heikentävästi luottamukseen.

Organisomisvaiheeseen kuuluvat osallistuminen toiminnan järjestämiseen ja viestintämalleihin. Tässä vaiheessa luottamukseen vaikuttavat kyvykkyys ja yhtenäisyys. Siirtymisvaiheessa siirrytään toiminnan järjestämisestä tehtävän suorittamiseen. Tässä vaiheessa on tärkeä olla tavoitettavissa ja siirtää painopiste järjestelytoiminnasta itse tehtävään. Luottamuksen rakentumiseen tulevat mukaan uudestaan ulkopuoliset lähteet mukaan, mutta samalla siirretään luottamusta affektiiviseen suuntaan. Viimeisenä vaiheena tulee tehtävän loppuunsaattaminen, johon kuuluvat jäsenten tukeminen, arviointi tehtävän suorittamiseen osallistumisesta, juhliminen väliaikaisten määräaikojen saavuttamisesta ja kannustamiseen keskittyvä viestintä. Tässä vaiheessa affektiivinen luottamus on tärkeässä roolissa, mutta samalla merkittävää on myös koko ryhmän yhtenäisyys. (Greenberg ym. 2007.)

Luottamuksen oletetaan perinteisesti perustuvan vuorovaikutuksen historiaan, jonka kautta ihmiset oppivat tuntemaan ja luottamaan toisiinsa. Virtuaalitiimeissä jäsenet eivät kuitenkaan usein tapaa toisiaan (Greenberg ym. 2007). Järvenpää, Shaw & Staples (2004) ovat kuitenkin dokumentoineet globaaleissa tiimeissä suurta luottamustasoa myös tilapäisissä tiimeissä.

Cascio ym. (2003) toteavat luottamuksen olevan tärkeä kaikille ryhmille, mutta sen merkitys virtuaaliryhmille on vieläkin kriittisempi. Cascio ym. tarkastelivat empiirisessä tutkimuksessaan luottamuksen kehittymistä seurattaessa 29 globaalin virtuaalitiimin kommunikointia kuuden viikon ajalta sähköpostilla. Korkeimman luottamuksen omaavilla tiimeillä oli kolme ominaisuutta: Viestit olivat aluksi sosiaalisia, he kertoivat itsestään ja taustaansa, ennen työn aloittamista. Toiseksi tiimin jäsenille asetettiin selkeät roolit tiimissä. Kolmanneksi he osoittivat myönteistä asennetta globaalia virtuaalitiimi työskentelyä kohtaan.

## 2.5. Luottamuksen rakentaminen

Luottamuksen rakentamisessa näkökulmina ovat tiedon jakaminen, vuorovaikutus ja tietotekniikka.

### 2.5.1. Tiedon jakaminen

Choi ym. (2019) toteavat tutkimuksessaan *koordinoinnin ja yhteistyön* tehostavan tiedon jakamista jäsenten kesken. Samalla luottamus on ratkaisevan tärkeä kaikissa yhteistyön näkökantoja määriteltäessä. Pangilin (2014) mukaan tiimin *tehokkuus* liittyy *luottamukseen ja tiedon jakamiseen ja tiedon jakamisen todettiin olevan välittäjä tietyn tyyppiseen luottamukseen ja virtuaalitiimin tehokkuuteen*. Organisaation tuleekin lisätä niiden *tukirakenteiden* kehittämistä, joiden avulla lisätään tiedon jakamista ja lopulta vaikuttavat virtuaaliryhmien tehokkuuteen. Alsharon, Gregg & Ramirez (2017) jakaa nämä organisaation tukirakenteet teknisiin ja sosiaalisiin tasoihin.

Alsharon ym. (2017) poikkeaa hieman Pangilin (2014) näkemyksestä, mutta luottamuksella on edelleen suuri merkitys. He eivät löytäneet suoraa yhteyttä luottamuksen ja tii-min tuloksellisuuden välillä, mutta toteavat tiedon jakamisen vaikuttavan positiivisesti virtuaaliryhmän luottamukseen ja yhteistyöhön. Post hoc -analyysin tulokset viittaavat kuitenkin luottamuksella olevan myönteinen vaikutus yhteistyöhön, jolla on taas suora vaikutus ryhmän tehokkuuteen.

Chou, Hsu, Shiau, Huang & Chou (2018) ovat tutkineet tiedon johtamisen päätöksente-koa, rajautuen tiedon lisäämiseen ja tiedon tutkimiseen. Heidän mukaansa tiedon johta-misen päätöksentekoon vaikuttavan *suoraan tai epäsuorasti emotionaalisen ja kognitii-visen luottamuksen*. Näihin puolestaan vaikuttivat niin yksilölliset tekijät kuin ympäris-tötekijätkin. Yksilölliset tekijät edustavat virtuaalista taitoa tiedonvaihtoon (virtuaalitai-dot) ja ympäristölliset tekijät (yhteistyönormit, tuttavallisuus ja luottamus) tukevat sekä valvovat tasoa ottaen huomioon kontekstin. Emotionaalisella luottamuksella näytti ole-van myös suurempi vaikutus tiedon lisäämiseen ja tiedon tutkimiseen.

Tiedon johtamisesta on tullut yhä merkitsevämpi asia. Johdon tutkijat ja ammattilaiset ovat yksimielisiä siitä, että osaamisresurssit ylittävät fyysiset ja taloudelliset resurssit mietittäessä yrityksen suorituskyvyn vatureita. Hierarkkiset organisaatiot ovat muuttu-neet web-tyylisiksi ja tieto kulkee helpommin liiketoimintayksiköiden keskuudessa ja samalla siirrytään myös organisaation rajojen ulkopuolelle. Johtajat voivat valtuuttaa koko organisaation käsittelemään tietoa ja tekemään päätöksiä, kuitenkin kehittynekin organisaatio voi kokea haasteita sosiaalisissa ja suhteiden rakentamiskyvyissä. Johdon tuleekin kiinnittää paljon huomiota näihin asioihin. Virtuaaliset tietoverkot saavuttavat aina välillä win – win -tilanteen, mutta useinkaan nämä verkostot eivät säily. Syitä voi-vat olla tiedon vaikea määrittelemisen rahallisesti voitonjaon tilanteissa. *Palkkiojärjes-telmät* eivät myöskään aina onnistu palkitsemaan tiedon jakamista, mikä mahdollistaisi innovatiivisuuden. Virtuaalisessa tietoverkossa osaaminen ja luottamus ovat organisaa-tion selviytymisen ja kilpailukyvyn arvoketjun etulinjassa. (Järvenpää ym. 2003.)



### 2.5.2. Vuorovaikutus

Kaikki mahdollisuudet *kasvokkain tapahtuvaan kohtaamisiin* on hyvä käyttää, sillä puhe tuntuu luonnollisemmalta ja samalla mahdollistuu eleiden käyttö sekä suhteiden rakentaminen ja sosiaalinen vuorovaikutus (Rogers 2011). Samalla kannalla oli Henry Mintzberg raportissaan. Raportin mukaan johtajat suosivat vahvasti kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Näyttää kuitenkin siltä, että tilanne on arvioitava uudelleen (Hart ym. 2003). Virtuaaliryhmät joutuvat suurelta osin luottamaan sähköiseen viestintään (Järvenpää, Shaw & Staples 2004). Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet maantieteellisesti *hajallaan olevien tai virtuaalitiimien tuottavuuden suurimmaksi tekijäksi henkilökohtaisen tuttavuuden*. Lisäksi on ollut havaittavissa, että virtuaalitiimien suhteita rakennetaan enemmän saman ikäisten ja samankaltaisten kanssa kuin kasvokkain tapahtuvissa tilanteissa (Hart ym. 2003).

Vuorovaikutuksella on keskeinen rooli tiimin jäsenten luottamuksen rakentamisessa. Johdon tulisi huomioida *säännöllinen viestintä* ja muistaa kiireisen ja tärkeän asian ero. Johdon tulee myös tehdä toimenpiteitä käytännön tasolla näiden asioiden tukemiseksi (Rogers 2011). Hart ym. (2003) toteavat viimeaikaisten tutkimuksien osoittavan juuri *viestinnän sisällöllä* olevan keskeinen rooli henkilökohtaisten suhteiden muodostamisessa, joskus jopa siinä määrin, että suhde on viestinnän sisältö. Järvenpää ym. (1998) mukaan *korkean luottamuksen tiimit keskustelivat myös tehtävien tavoitteista enemmän kuin matalan luottamuksen ryhmät*. Mahdolliset epäselvyydet toimeksiantoissa kysyttiin heti koordinaattorilta ja omia johtopäätöksi ei aloitettu tekemään. Jo tiimien rakentamisvaiheessa korkean luottamuksen ryhmät esittivät tietämyksensä toimeksiantotavoitteista ja ilmaisivat, mitkä olivat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa huomioiden kontekstin yleisen yhteistyön ja tehtävien yhteydessä.

Vahvat tiiminväliset suhteet näyttävät syntyvän *keskinäisestä ymmärryksen tasosta*, mikä mahdollistaa työhön keskittymisen. Viestit ovat lyhyitä, mutta kommunikaatiota tapahtuu jäsenten välillä usein. Näillä asioilla voi olla ratkaiseva merkitys menestyksen mahdollistajana, jos organisaatio joutuu nopeisiin tilanteisiin. Näyttäisi siltä, että olisi hyvä viedä tiimi tehtäväkeskeisyyteen, vaikka usein koetaan tärkeäksi itse tiimin raken-

taminen. Molempia strategioita olisi hyvä käyttää sen mukaan, mikä sopii parhaiten globaalisti hajallaan oleviin virtuaalitiimeihin. Lisää tutkimusta kuitenkin tarvitaan erityyppisten organisaatioryhmien, kuten terveydenhuollon, koulutuksen ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden takia. (Hart ym. 2003.)

Cascion ym. (2003) mukaan *kokoukset ovat virtuaaliryhmille tärkeitä*. Kokousten onnistuminen tehokkuudessa lisää myös muuta ryhmän tai tiimin välistä viestintää. Virtuaalikokousten järjestäminen voi välillä kuitenkin olla vaikeaa. Viikoittain, samaan aikaan tapahtuvat kokoukset voivat toimia hyvänä vaihtoehtona, järjestelyjen vähentämiseksi. Seuraavat asiat on hyvä ottaa huomioon: Tiimin jäsenellä voi olla yksi puhelinlinja käytössään ja hän ei voi olla verkossa ja puhelimesta yhtä aikaa, matkustavilla työntekijöillä ei välttämättä ole mukana tulostinta, matala nopeus yhteydessä voi estää asiakirjojen lataamista tai niiden tarkastelu voi vaatia erityisohjelmia ja laitteistoja tai tiimin jäsen voi olla asiakkaan luona, missä ei ole pääsyä verkkoon tai modeemiliitintään.

Virtuaalisissa suhteissa aika on arvokas asia ja työntekijöitä tulee rohkaista käyttämään aikansa hyvin, koska tämä helpottaa tulevaa vuorovaikutusta. On huomioitava puheluissa vastaanottajan aikavyöhykkeet ja vastaanottajalle sopivat hetket (Rogers 2011). Järvenpää ym. (1998) huomasivat *korkean luottamuksen tiimien hallitun ajankäytön*. He keskustelivat aikatauluista, pitivät niistä kiinni ja muistuttivat toisiaan. He osasivat myös huomioida aikavyöhykkeet, sekä johtaa niin, etteivät aikavyöhykkeet hankaloittaneet toimintaa. Matalan luottamuksen tiimit eivät keskustelleet ajan johtamisesta, ainoastaan muistuttivat muita, milloin tehtävä tuli olla valmis. Matalan luottamuksen tiimit viittasivat aikavyöhykkeistä ainoastaan niiden henkilöjen suhteen, joiden tuli lähettää valmiit tehtävät. He kysyivät myös usein lisääaikaa heidän koordinaattoreiltaan. Hart ym. (2003) selittävät maantieteellisesti hajallaan olevien ryhmien keskinäistä viestintää rajoittavan eri aikavyöhykkeet ja etäisyydet. Sen vuoksi vuorovaikutuksen tulkinnasta tulee merkittävä osa vuorovaikutusta ja jaettu merkitys ilmenee viestinnän sisällöstä.

Ne tiimikaverit, joilla on taito rakentaa vahvoja suhteita virtuaaliseen ympäristöön, tarjoavat toisille tukea *erityisosaamisen ja rohkaisuuden avulla*, jopa ilman määriteltäviä *mentorisuhteita* (Hart ym. 2003). On hyvä olla avoin auttamiselle ja tietämättö-

myydelle, sillä mikään suhde ei kasva ilman työtä. On hyvä kannustaa kulttuuria, missä jaetaan onnistumiset ja epäonnistumiset. Etähallinta tarvitsee myös paikallisia tukiverkostoja ja työntekijöitä on hyvä kannustaa kertomaan kulttuurivaikutuksista. Video- ja äänikokousten jälkeen on hyvä pysähtyä miettimään, että kaikki ovat varmasti ymmärtäneet viestin. Jos kieli tuottaa ongelmia on hyvä tunnistaa parhaimmat kanavat esim. sähköposti, puhelin tai videoneuvottelut. (Rogers 2011.)

Jokaisella on tiimissä oma vastuunsa. *Esimiehen rooli on varmistaa, että kaikki saavat tarvitsemansa tiedon* (Rogers 2011). Tiedon saannin varmistumiseksi ja sujuvuuden vuoksi on hyvä perustaa tiimille sähköpostiosoitteet ja tarvittaessa ryhmitellä osoitteet eri tehtävä aiheisiin. Jos hankkeeseen kuuluu runsaasti hankeasiakirjoja on hyvä valita yksi tiimin jäsen vastaamaan julkisen arkiston ylläpidosta ja niihin tulevista päivityksistä (Cascio ym. 2003). Jos jäsenet eivät välitä kriittistä informaatiota muille oikeassa vaiheessa, muut tuhlaavat aikaa ja energiaa (Zaccaro ym. 2003).

Johtajan tulee myös kyetä tarjoamaan *edellytykset hyvään vuorovaikutukseen*. Cascion ym. (2003) mukaan johtajan neljä keskeistä aluetta ovat selvittää koordinoitavuusvaatimukset, selvittää resurssien rajoitukset, ottaa vastuu edistymisestä ja kartoittaa tiimille sille kuuluvat tehtävien rajat.

Lev-On, Chavez & Bicchieri (2010) tutkivat luottamusta Luottamuspelin avulla. Heidän mukaansa *luottamuksen kannalta ei ollut väliä, toimittiinko kasvokkain vai koneella*. Ensimmäinen siirto oli luottamuksen kannalta ratkaiseva. Vastavuoroisuus oli vahvempaa kahden kesken keskustelussa kuin ryhmässä. Lupauksia kuitenkin tehdään enemmän kasvokkain tapahtuvissa tapaamisissa, kuin tietokonepohjaisissa chateissa, jotka olivat tekstin muodossa. Jos kommunikaatiota ei ollut ollenkaan, myöskään luottamusta ei syntynyt. Käytännön apuna voidaan myös käyttää Top 10 Learning -sovelluksia, jotka muodostuvat kolmesta eri vaiheesta. Näiden lisäksi olisi hyvä luoda matalan kynnyksen keskustelufoorumeita dialogin avuksi.

Rogers (2011) esitti aiemmin kasvokkain tapahtuvan tapaamisen tärkeyttä. Kun siihen ei ole mahdollisuutta *on hyvä elävöittää virtuaalista kommunikaatiota kasvokkain ole-*

*misella uuden teknologian avulla.* Se auttaa rakentamaan jäsenten välisiä suhteita ja sitoutumista virtuaalisten kokemuksien kautta. On myös uusia järjestelmiä, missä henkilön koko keho esitetään reaaliajassa. Usein näitä järjestelmiä on käytetty esiinnyttäessä suurelle yleisölle, jotta olisi saatu vaikutelma puhujan olevan fyysisesti läsnä. Näissä tilanteissa osallistujat ovat vuorovaikutuksessa samanaikaisesti, mutta eri paikoissa. Ongelmana on kuitenkin korkea hinta ja virtuaalisen vuorovaikutuksen rakenteet ja muodot.

### 2.5.3. Tietotekniikka

Monikansallisissa virtuaalitiimeissä luottamuksen takaamiseksi johdon tulee varmistaa kaikki resurssit tiimin jäsenille, koskivat ne konkreettisesti teknologisia laitteita tai niiden käyttöön vaadittavaa riittävää osaamista. Digitaalisuuden tullessa organisaatioon aikaisemmin luotu ydinliiketoiminta tulee pitää vahvasti mukana prosessissa. (Trompenaars ym. 2016.)

Virtuaalitiimit tarvitsevat toimivia *ohjelmistotyökaluja*, että saumaton prosessirakenne mahdollistuisi. Johtajien tulee itse myös oppia työskentelemään tämän kaltaisten työkalujen kanssa ja auttaa niiden käytön toteuttamista tiimin sisällä. Viestintätekniikan onnistumista määritellään usein rikkaus-termillä. Suorituskyky paranee, kun valitaan media, joka täyttää ryhmän tehtävän ominaisuudet. (Rogers 2011.) Carlson & Zmud (1999) esittävät ajatuksen *viestintäkanavien rikkauden suhteellisuudesta*. Heidän mukaansa viestintäkanavien onnistuneeseen valintaan vaikuttaa myös, kuinka hyvin on tiedossa kommunikaatiokumppani, konteksti, aihe jne. Kommunikaatiokanavan rikkaus ei siis laajene mediaominaisuuksien takia, vaan kontekstin. Esimerkiksi yksinkertainen sähköposti voi tarjota rikkaan kontekstin ihmiselle, jonka tunnemme hyvin, mutta se voi olla kuitenkin vaikea käyttää vieraasta kulttuurista tulevan bisneskumppanin kanssa, jota emme ole aikaisemmin tavanneet.

Digitaalisuus merkitsee sähköistä verkkoviestintää. *Digitaalisessa kommunikoinnissa on mahdollisuus käyttää esimerkiksi blogeja, foorumeita, sähköpostia, keskustelualustoja, erilaisia chat-keskusteluja ja sosiaalisia nettityöskentely sivuja.* Digitaalisessa mediassa

voidaan käyttää kuvia, videoita, tekstiä ja verkostotyöskentelyä (Berthon, Pitt, Plangger & Shapiro 2012). Fujimoton, Bahfenin, Fermelisin & Härtelin (2007) mukaan organisaatiot arvostavat verkkoviestintää nykypäivän maailmanlaajuisessa osaamistaloudessa ja pitävät sitä tehokkaana keinona vastata dynaamisen kilpailun markkinoilla. Internetin käyttö ei osoita merkkejä hidastumisesta, vaan pikemminkin päinvastoin.

Kaplan & Haenlein (2010) toteaa, että digitaalisen kommunikoinnin kautta yritysten on *helppo ja nopea* tapa saada yhteys vastaanottajaan. Se on *edullista* ja silti sen tehokkuus on korkealla tasolla. Digitaalinen kommunikointi ei sovi ainoastaan isoille monikansallisille yrityksille, vaan se sopii myös keskikokoisille ja pienille yrityksille. Se soveltuu niin valtioiden hallituksille aina voittoa tavoittelemattomiin järjestöihin saakka. Sähköisen viestinnän lisääntyessä tulee myös kyetä käyttämään välillisiä viestintämekanismeja tehokkaasti. Cascion ym. 2003 mukaan erilaisiin viestintätapahtumiin on hyvä *valita oikeanlainen viestintälaite* esimerkiksi mahdolliset irtisanomiset on hyvä hoitaa puhelimella, jos ei kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen ole mahdollisuutta.

Sähköinen viestintä on tuonut mukanaan moninaista etua organisaatioille, mutta samalla on noussut esiin myös ongelmia. Luckin & Swartzin (2016) mukaan digitaalisen median on ollut tarkoitus helpottaa viestintää. On kuitenkin syntynyt samalla paljon ongelmiaakin. *Teknilliset toimintahäiriöt ja vastausten viivästyminen* voivat mutkistaa asioita kommunikoinnin alueella. Rogers (2011) kertoo teknologian tuottavan myös esteitä jos ryhmän jäsenien *kokemus* on hyvin eritasoista ja yhteyden saaminen voi olla vaikeaa. Greenbergin ym. (2007) mukaan sähköisessä viestinnässä ei pystytä useinkaan hyödyntämään *ei-verbaalista kieltä* ja kirjoitettu kieli tulisi olla sopivaa ilmaisemaan asioita aikaisemmin tuntemattomille ihmisille ja moniin eri maantieteellisiin sijainteihin. Zaccaron ym. (2003) mukaan kirjoitettuja viestejä voidaan helposti tulkita väärin, varsinkin tiimin jäsenten ollessa eri kulttuurista.

Cascio ym. (2003) kertovat erilaisten sähköisten viestintätyyppien mahdollistavan kommunikoinnin *reaaliajassa* esimerkiksi *viestit ja chat-foorumit*. Luck & Swartz (2016) toteavat, että teknologian käyttämiseen on kuitenkin pyrittävä löytämään tasapaino sen mukaan, kuinka kiireinen asia on kyseessä. Samalla myös erilaiset lähesty-

mistavat median käytön suhteen ovat ongelmallisia. Osaksi näiden ongelmien ilmentymisen vuoksi digitaalista mediaa on alettu tutkimaan yhä.

Shafir ym. (2017) kertovat *internet työkalujen tarjoavan monia viestintävälineitä globaalien virtuaalitiimien käyttöön pysyä yhteydessä toisiinsa*. Näitä ovat yhteistyötyökalut, projektinhallintatyökalut, asiakirjojen tallentaminen ja tiedostojen jakaminen etäpalvelmien kautta, huippuluokan videoneuvottelutyökalut ja erilaiset sosiaalisen verkoston työkalut. Dervenin (2016) mukaan monikansallinen yrityksiin tulee huolellisesti valita työkaluja, jotka edistävät henkilöiden sitoutumista ja luottamusta.

Choi ym. (2019) tarkastelevat tutkimuksessaan yhtenä osa-alueena virtuaalisessa vuorovaikutuksessa käytettävän järjestelmän luotettavuutta. Mukaan tarkasteluun otettiin järjestelmän suorituskyky, järjestelmän suunnittelu ja järjestelmän varmuus. *Suorituskyvylä ja järjestelmän suunnittelulla oli merkittävä rooli luottamuksen muodostamiseen*. Järjestelmien turvallisuus ja virheettömyys eivät kuitenkaan ole enää niin kriittisiä vaikutukseltaan luottamukseen. Tähän on voinut vaikuttaa pilvipalvelujen ja teknologiainfraktuurien edistyminen ja vastaajat pitivätkin intranet-järjestelmää melko varmana, eikä sillä ei ollut kriittistä vaikutusta luottamuksen rakentumiseen. Samalla ihmisten asenteet teknologiaan myös vaihtuvat ajan kuluessa. Tutkimus tulisikin jatkossa heidän mielestään suunnata teknologiavälitteisiin vuorovaikutussuhteisiin ja siihen, kuinka *hallitseva teknologia* on, tai koska sen tulee lepotilassa eri ajankohtina. Teknologian ei aina tule olla päällä tehtäessä muita työtehtäviä tai ainakin sen tulee olla äänettömässä tilassa.

### 3. MONIKULTTUURISUUS VIRTUAALITIIMIEN LUOTTAMUKSEN JOHTAMISESSA

Tässä luvussa tarkastellaan eri kulttuurien vaikutusta luottamuksen johtamiseen monikansallisissa virtuaalitiimeissä. Luvussa tarkastellaan kulttuurin vaikutusta ja monikulttuurisuutta Hofsteden ulottuvuus-teorian kautta sekä käydään läpi kulttuurin muita kerrostumia. Seuraavaksi siirrytään tutkimaan vieraan kulttuurin käsittelyä. Luvussa käsitellään myös kommunikointia monikulttuurisessa organisaatiossa. Lopuksi tarkastellaan digitaalisen kommunikoinnin haasteita ja mahdollisuuksia eri kulttuurien näkökulmasta.

#### 3.1. Kulttuurin vaikutus

Tässä tutkimuksessa monikulttuurisuudella tarkoitetaan kansallisten eri kulttuurien kohtaamista. Tagreed, Issa & Kawa (2012) toteavat kansallisella tasolla olevien kulttuurilisten erojen olevan hyvin syvällä alitajunnassa, sillä ne omaksutaan hyvin varhaisessa vaiheessa lapsuudessa. Niille on ominaista pysyvyys. Myöhemmät muutokset eivät useinkaan kykene muuttamaan kansallisella tasolla olevia normeja.

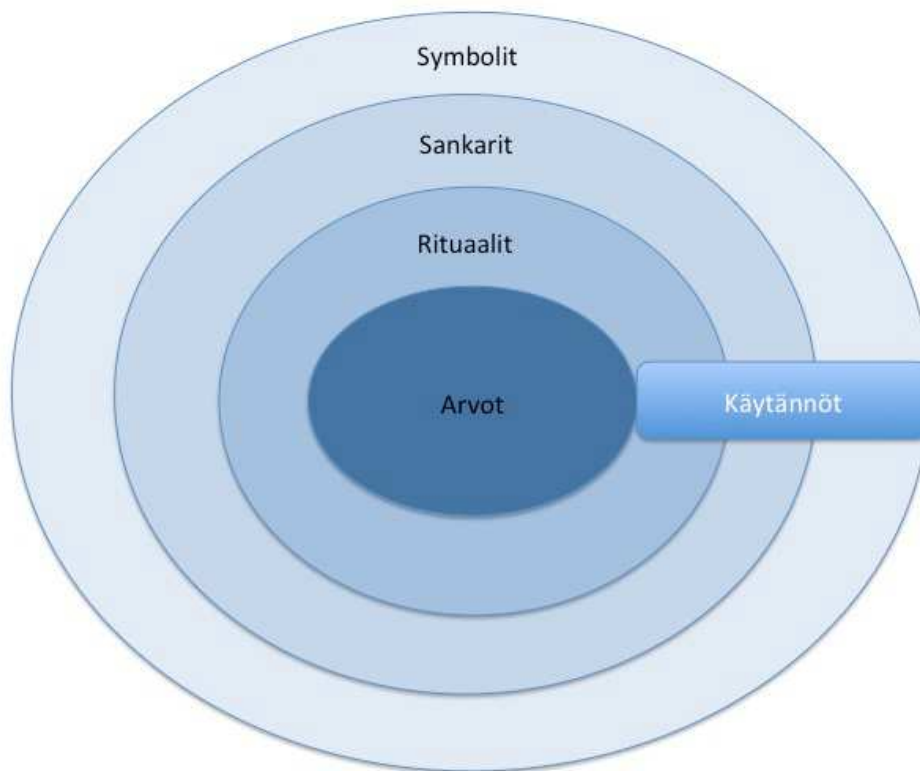
Cheng, Fu, Sun, Han, Shen & Zarifis (2016) esittävät luottamuksen muodostumiseen vaikuttavan monien kulttuurin näkökohtien, kuten *kieli, säännöt, käyttäytymistavat ja normit*. Tämän vuoksi kulttuuriin eroihin tulee kiinnittää huomiota virtuaalitiimien luottamuksen rakentamiseksi. Luottamus tulee kyetä saavuttamaan riippumatta siitä, mitä kulttuuritaustaa tiimin jäsen edustaa. Tämä edellyttää johdolta kulttuurien tuntemusta. Johdon tulee ottaa kulttuurien eroavuudet johtamistavoissaan huomioon. Huomio tulee kiinnittää kulttuuriälykkyyteen, kulttuurien väliseen viestintään sekä monikulttuuriseen johtamiseen luottamuksen saavuttamiseksi. Zaccaro ym. (2003) haluaa kiinnittää huomiota *emotionaalisen älykkyyden* lisääntyvään tarpeeseen sekä *tiiminhallinnan taitoihin, erityisesti viestintään, konfliktienhallintaan ja hallinnollisiin taitoihin*. Erityisesti koulutuksissa tulee kiinnittää huomiota näiden onnistumiseen virtuaalisessa ympäristössä, huomioiden etäisyydet ja erilaiset kulttuuriset taustat.

Chengin ym. (2016) huomasivat *monikulttuurisissa* osittain virtuaalisissa yhteistyötiimeissä olevan tiettyjä riskejä. Ajan kuluessa monikulttuuristen tiimien yksilöllinen luottamus alkoi heikentyä. Aluksi monikulttuuristen tiimien luottamukseen vaikuttavat selkeä tehtävän anto ja yhteistyöprosessi. Yhteistyön jatkuessa luottamus alkoi heikentyä monikulttuurisissa tiimeissä ja siihen alkavat vaikuttaa kieli, arvot, asenteet, havainnointi, tapakäyttäytyminen ja luottamuksen erilaisuus eri kulttuureissa. Monikulttuuriset tiimit näyttäisivät olevan haavoittuvaisempia luottamuksessa.

### 3.2. Hofstede

Hofsteden, Hofsteden & Minkovin (2010: 6-9) mukaan ”*kulttuuri on kollektiivista ihmismielen ohjelmointia, mikä erottaa tietyt ryhmän jäsenet tai luokan jäsenet toisistaan*”. Kulttuuri ei ole perinnöllistä vaan opittua. Opituilla kulttuuripiirteillä tarkoitetaan piirteitä, jotka ovat kehittyneet kollektiivisen kulttuurin vaikutuksesta ja henkilökohtaisten ainutlaatuisten kokemusten kautta. Kulttuuri erottaa jonkin ihmisryhmän tai luokan ihmiset toisistaan. Hofsteden mukaan erilaiset käytetyt *symbolit* edustavat kulttuurin pintaa, kun taas *arvot* osoittavat kulttuurin syvintä kerrostumaa, eli itse kulttuurin ydintä. Monet kulttuurissa olevista arvoista jäävät tiedostamattomiksi yksilöille. Näiden kahden kerrostuman väliin jäävät *sankarit ja rituaalit*. Sankari voi olla elossa oleva tai kuollut ja hän voi olla myös kuvitteellinen tai todellinen, toimien yksilölle kulttuurin roolimallina. Rituaalit ovat ryhmälle ominaista tärkeää toimintaa, joita suoritetaan toisia kunnioittaen. Luonteeltaan ne voivat olla hyvinkin tavallista toimintaa, kuten tervehtiminen.





**Kuvio 2.** Kulttuurin ilmenemisen tasot mukaillen (Hofstede ym. 2010).

Hofsteden ulottuvuusteoria perustuu viiteen mittausmenetelmään, jotka kuvaavat kansallisen kulttuurin arvoja ja niiden soveltamista niin liiketoimintaan kuin yksilöelämään. Alunperin oli vain neljä ulottuvuutta, jotka julkaistiin 70-luvulla. Ne olivat:

1. valtaetäisyys
2. individualismi vastaan kollektivismi
3. maskuliinisuus vastaan feminiinisyys
4. epävarmuuden välttäminen.

(Hofstede ym. 2010: 53-234.)

Myöhemmin mukaan tuli vielä viides ulottuvuus.

## 5. Lyhyen ja pitkän aikavälin ulottuvuus (Hofstede ym. 2010:235-276).

Hofsteden mukaan merkittäviä asioita eri kulttuureissa ovat epävarmuuden välttäminen, valtaetäisyys, maskuliinisuus/feminiinisyys, individualismi/kollektivismi (Goktan & Saatçioğlu 2011).

### 3.2.1. Valtaetäisyys

Valtaetäisyys kertoo alaisen ja johtajan välisestä valtasuhteesta työntekijän näkökulmasta. Maissa, joissa *valtaetäisyys on pientä*, riippuvuus ja alisteisuus esimieheen ei ole kovin merkittävää ja *neuvotteluita suositaan*. Alaisen on helppo lähestyä esimiestään ja heillä voi olla myös eri mielipiteitä. Näiden lisäksi emotionaalinen etäisyys on melko pientä. Maat, joissa *valtaetäisyys on suurta*, vähemmän vaikutusvaltaiset jäsenet olettavat ja hyväksyvät *vallan epätasaisen jakautumisen*. Alhaisen valtaetäisyyden maissa päätökset tekevät ne, joilla on tarvittava tieto kun taas korkean valtaetäisyyden maissa päätökset tekee ne, joilla on auktoriteetti. Korkean valtaetäisyyden maissa ylöspäin viestiminen on hankalaa. Palkitsemisessa on suuret palkkaerot korkean valtaetäisyyden maissa kun taas matalan valtaetäisyyden maissa palkitsemiserot ovat pienet. (Hofstede, 2010:73-75.) Hodgsonin, Hubbardin & Siemieniuchin (2013) mukaan matalan valtaetäisyyden maita ovat: Israel, Skandinavian maat, Anglo- ja Germaaniset-maat. Korkean valtaetäisyyden maita ovat: Keski-Amerikka, Malesia, Kiina, Filippiinit ja arabimaat.

Korkea valtaetäisyys voi joskus aiheuttaa vakavia tilanteita, sillä kynnys kommunikoida ylöspäin voi muodostua todella korkeaksi. Jing, Lu & Peng (2001) ilmoittavat auktoritamismin vaikuttaneen ilmailun onnettomuuksiin, mikä liittyy Hofsteden valtaetäisyyden ulottuvuuteen. Taiwanin ja Manner-Kiinan kulttuurit arvostavat auktotarisuutta ja äänitallennuksista voidaan huomata viestintäongelmat perämiehen ja kapteenin välillä, ennen onnettomuutta.

### 3.2.2. Individualismi / kollektivismi

*Individualismissa* yhteiskunnissa yksilöillä on *heikot suhteet muihin jäseniin*. Kaikkien odotetaan huolehtivan itsestään ja perheistään. *Kollektiivisissa* yhteiskunnissa *siteit*

muihin jäseniin ovat *voimakkaat* ja voimakas integroituminen ryhmiin tulee heti syntymästä alkaen. Yksilön lojaalisuus ryhmää kohtaan on voimakas ja ryhmä suojaa yksilöä (Hofstede ym. 2010:113). Yksilölliset kulttuurin jäsenet puhuvat tosiasiallisesti, ottavat vastuun toimistaan ja pitävät henkilökohtaisista kannustimista. Yhteisökeskeiset välttävät vastakkainasettelua, monimuotoisuutta, eikä erimielisyyteen rohkaista. Heille ryhmän kannustimet toimivat parhaiten. Alhaisen individualismin maita ovat: Keski-Amerikka, Pakistan, Kiina ja arabimaat. Korkean individualismin maita ovat: Anglo- ja Pohjois-Euroopan maat sekä Italia. (Hodgson ym. 2013.)

Goncalon & Stawin (2006) mukaan korkean kollektivismen ryhmien jäsenyys johtaa yhteistyöhön ja yhtenäisyyteen, sekä samalla estää luomista ja innovointia. Tiimin jäsenet tähtäävät ennemmin tiimin maksimaaliseen hyötyyn kuin optimaaliseen ratkaisuun. Watson, Cooper, Torres & Boyd (2008) huomioivat kuitenkin kollektiivisissa ryhmissä olevan toimintahäiriöitä, jos jäsenet eivät ole samasta yhteiskunnallisesta ryhmästä, eivätkä ole tuttavallisia.

### 3.2.3. Maskuliinisuus / feminiinisyys

Maskuliininen yhteiskunta korostaa miehen itsevarmuutta, kovuutta ja menestymistä, ilman emotionaalisuutta. Naisen taas odotetaan olevan hoivaava, tunteellinen ja elämän laatuun keskittyvä. *Feminiinisessä yhteiskunnassa molemmat osoittavat* emotionaalisuutta ja molempien odotetaan *osoittavan hoivaa, hellyyttä ja elämän laadusta* huolehtimista (Hofstede ym. 2010:154-155). *Maskuliinisessa yhteiskunnassa haasteet, kilpailu ja tunnustus* ovat tärkeämpiä, kun taas feminiinissä yhteiskunnissa elämän laatu, yhteistyö ja suhteet ovat tärkeämpiä. Matalan maskuliinisuuden valtioita ovat: Costa Rica ja Skandinavian maat. Korkea maskuliinisuuden valtioita ovat: Japani, Unkari, Itävalta ja Italia (Hodgson ym. 2013).

Matalan maskuliinisuuden tiimeissä normaalisesti suhteet ja ratkaisujen etsiminen merkitsevät enemmän kuin tehtävän vieminen maaliin. Tämä on lähes samanlainen tilanne kuin kollektivismissa ja se voi olla ongelmallinen tiimeille, joissa on korkeat innovatiiviset maalit (Hodgson ym. 2013). Innovaatiotehokkuus korreloi positiivisesti maskuili-

nisen kulttuurin kannalta aina tiettyyn maskuliinisuuden pistemäärään asti (Halkos & Tzeremes (2011). Tutkimus ja kehitys on korkeampi maissa, joissa on korkea maskuliinisuus ja alhainen valtaetäisyys (Kedia, Keller & Julian 1992).

#### 3.2.4. Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden välttämässä korkealle sijoittuvat kulttuurit voivat olla uhattuja ja ne pelkäävät uusia tilanteita. Ne tarvitsevat ennakoitavuutta ja kirjoitettuja ja kirjoittamattomia sääntöjä (Hofstede ym. 2010:217). Epävarmuuden välttämisen taso määrittää sen, kuinka epämiellyttäväksi ryhmä kokee olonsa monitulkinnallisissa ja epäselvissä tilanteissa. *Korkean epävarmuuden* kulttuurin jäsenet yrittävät vähentää epävarmuutta *lainsäädännöllä, muodollisilla säännöillä ja käyttäytymisellä. Alhaisen epävarmuuden* kulttuurit *sietävät ja jopa nauttivat* monitulkinnallisista ja epäselvistä tilanteista. Matalan epävarmuuden maita ovat: Anglo-, Skandinavian maat, Intia, Kiina, Jamaika ja Singapore. Korkean epävarmuuden maita ovat: Keski-Amerikka, Japani, Portugali ja Kreikka. (Hodgson ym. 2013.)

Shane (1995) tutki 4400 yksilön asenteita innovaationkilpailujen rooleissa 68 maassa. Hänen mukaansa matalan epävarmuuden kulttuurin omaavat yksilöt mukautuvat paremmin innovaatio kilpailun rooleihin kuin korkean epävarmuuden kulttuurin yksilöt. Korkean epävarmuuden kulttuurin yksilöille oli vaikeampaa reagoida poikkeamiin kuin matalan epävarmuuden kulttuurin yksilöillä. Tämä voi johtaa korkean epävarmuuden yksilöiden myöhästyneeseen reaktioon. Se voi olla hyödyllistä matalan riskin tilanteissa, mutta voi olla katastrofaalista riskin ollessa korkea.

#### 3.2.5. Pitkän ja lyhyen aikavälin ulottuvuus

*Pitkän aikavälin ulottuvuudessa* voidaan työskennellä *pitkään* ja sinnikkäästi saavutettavien päämäärien vuoksi. Siten myös palkkiot työstä voivat tulla myöhemmin. Vapaa-aikaa ei pidetä tärkeänä. *Lyhyen aikavälin* kulttuureissa työskenteleminen on *lyhytjännitteisempää* ja tulos halutaan tehdä nopeasti sekä palkitsemisen vastaanottaminen. Vapaa-ajalla on suuri merkitys elämässä. Lyhyen aikavälin ulottuvuudessa traditioilla on

merkitys, kun taas pitkän aikavälin ulottuvuudessa kunnioitetaan olosuhteita. (Hofstede ym. 2010:251).

Pitkän aikavälin ulottuvuudessa nöyryys kuuluu molemmille, miehille ja naisille, kun taas lyhyen aikavälin ulottuvuudessa vain naiselle. Pitkän aikavälin ulottuvuudessa pitää ikää pidetään iloisena ajanjaksona ja se alkaa aikaisin. Lyhyen aikavälin ulottuvuudessa se on onneton ajanjakso, mutta alkaa myöhään. Pitkän aikavälin ulottuvuudessa halutaan oppia toisista kulttuureista ja lyhyen aikavälin kulttuurissa ollaan ylpeitä omasta maasta. (Hofstede ym. 2010:243).

### 3.3. Kulttuurin eri kerrostumat

Tutkimuksen aiheesta johtuen edellä esitettiin juuri kansallisten kulttuurien ulottuvuuksia. Täysin ei voida kuitenkaan ohittaa sitä, että jokainen yksilö organisaatiossa tuo mukanaan myös omat kytköksensä oman kulttuurinsa eri kerrostumiin. Hofsteden (2010: 17-18) mukaan sama *yksilö voi olla kytketty kulttuurin eri kerrostumiin*. Kansallinen kulttuurin taso määräytyy yksilön kotimaan mukaan, mutta, jos on kyseessä siirtolaisuus, hänellä voi olla vaikutteita useammasta maasta. Samaan aikaan hän voi olla myös alueellisessa, uskonnollisessa, etnisessä tai kielellisessä kulttuurin tasoissa. Tämä on mahdollista, koska monet maat koostuvat esimerkiksi erilaisista etnisistä ryhmistä. Koulutusmahdollisuudet ja ammatit voivat myös määrittää, mihin sosiaaliluokkaan kuullaan. Työssä käyvät voivat olla organisaatio- tai yritystasolla riippuen heidän kyvystään sisäistää organisaation arvomaailma ja näkemykset.

Chaon & Moon (2005) mukaan kulttuurimosaiikki-malli viittaa myös kulttuurin monimutkaisuuksiin. He ehdottavat *väestöryhmien ja maantieteeseen liittyvien näkökohtien muodostavan yksilön identiteetin*. Kulttuuri ei sisällä pelkästään laajoja kansallisia eroja vaan myös etnisiä, rodullisia, sukupuoli ja muita väestörakenteen ominaisuuksia yhtä hyvin kuin kollektiiveja tai ryhmiä, joihin henkilö voi liittyä.

### 3.4. Vieraan kulttuurin käsittely

Monikansallisissa organisaatioissa eri kulttuurien välisen osaamisen rakentaminen on ratkaisevan tärkeää. Ensiksi on hyvä oppia oman kulttuurin eroista muihin kulttuureihin nähden. Seuraavaksi jäsenten tulisi kyetä olemaan herkkiä jäsentensä rutiineihin, normeihin, arvoihin ja asenteisiin. Tämän lisäksi tulisi saada yhteiset säännöt ja luoda tukea antava organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri. Shafir, Norhayati & Nursakirah (2017.)

Kulttuurien erilaisuutta voidaan käsitellä kolmen näkökannan kautta. Ensimmäiseksi kulttuurin erilaisuudet tulee *tunnistaa*, mutta niiden paljouden vuoksi kaikkia on mahdotonta oppia tuntemaan. Asiaa auttaa kuitenkin jo paljon, kun ymmärtää kulttuurin erilaisuuksien pääpiirteitä. Esimerkiksi joissakin kulttuureissa on tärkeä rakentaa suhteita ennen asiaan menemistä. Tämän tiedostaminen auttaa huomattavaan määrään asioita, mitä voidaan kohdata aiheen tiimoilta. Toiseksi on tärkeää *oppia arvostamaan ja kunnioittamaan* toista kulttuuria. Joissakin kulttuureissa voidaan pitää tärkeänä julkista anteeksi-psyntöä ja toisissa kulttuureissa se voi merkitä ”kasvojen menetystä” (häpeämisen kulttuuri). Kolmanneksi on tärkeä pyrkiä *sovittelemaan* kulttuurien erilaisuutta esimerkiksi ymmärtämällä kulttuuriulottuvuutta tai käyttämällä huumoria apuna. (Trompenaarsin ym. 2012: 241-249.)



**Kuvio 3.** Kulttuurin käsittely kolmen näkökannan mukaan (Trompenaars ym. 2012).

Monikulttuurisessa organisaatiossa on paljon yksilöjen tuomaa kulttuurien monimuotoisuutta. Kun organisaation johto tunnistaa ja hyödyntää monimuotoisuuden, siitä tulee myös kilpailuetu. Tämän mahdollistamiseksi johtajuuteen tulee saada oikea kulttuurinen näkökanta. Apuna voidaan käyttää *kulttuurillista älykkyyttä* (Cultural Intelligence CQ).

Kulttuurillinen älykkyys (Cultural Intelligence CQ) on suhteellisen uusi käsite. Earley ja Ang (2003) määrittelevät sen yksilön kykyyn osallistua menestyksekkäästi erilaisissa kulttuuriympäristöissä. Kulttuuriälykkyyden rakenne on moniulotteinen. Se käsittää yksilön toimintakyvyn sekä kulttuurin monimuotoisten asetusten hallitsemisen.

Myöhemmin on kehitetty vieläkin tarkempi kulttuuriälykkyyden tutkimusmenetelmä. Total Cultural Intelligence (TCQ) -menetelmä, mikä tarkoittaa yhteenlaskettua kulttuuriälykkyyttä. On olemassa tekijöitä, mitkä rakentavat kulttuurisen älykkyyden. Metakognitiivinen CQ viittaa henkilön suhteeseen kulttuurilliseen vuorovaikutukseen nähden. Kognitiivinen CQ heijastaa tietoa ryhmän arvoista, normeista ja uskomuksista. Motivaatio CQ heijastaa innokkuutta ja kykyä oppia kulttuurieroista. Käyttäytymisen CQ kertoo kyvystä käyttää sopivaa sanallista ja fyysistä toimintaa kohdattaessa muita kulttuureja. (Ang, S., Linn, V. D. & Koh, C. 2006.)



**Kuvio 4.** Total Cultural Intelligence (Ang ym. 2006).

Monikulttuuriset johtamisstrategiat voivatkin olla tehokkaita luotaessa ainutlaatuista työympäristöä, missä työvoima muodostuu kulttuuri ryhmien erilaisista ominaisuuksista. Näihin haasteisiin vastaamiseksi johtajien on oltava harjoitettuja ja koulutettuja ke-

hittämään joustavuutta, ymmärrystä ja vaihtoehtoisten arvojen hyväksymistä, kun he työskentelevät ulkomailla tai monikansallisessa organisaatiossa. Lisäksi johtajien pitäisi olla avoimia uusille ideoille. Suuntaukset osoittavat, että monikulttuuristen johtamisstrategioiden tulisi olla enemmän yhteisökeskeistä. Sen tulisi perustua yhteiseen kieleen, viestinnän teknologisiin parannuksiin ja uusien perinteiden muodostamiseen sellaisten kulttuuristen arvojen yhdistelmään, jotka on suunniteltu vähentämään konflikteja ja lisäämään yhteistyötä. (Castaneda & Bateh 2013.)

### 3.5. Kommunikointi monikulttuurisessa organisaatiossa

Kommunikointi on yksi merkittävimmistä tekijöistä kansainvälisten liiketoimintaorganisaatioiden tasolla. Yksilöillä voi olla eri *kieli, elämäntavat ja arvot*. On myös huomattava, että viestintä on hoidettava niin työntekijöiden, asiakkaiden, alihankkijoiden ja eri sidosryhmien kanssa. (Ferraro 1998.) Monikulttuurisissa organisaatioissa kulttuurien eroavaisuudet liittyvät usein viestintään ja kieleen. Keskeisiksi aiheiksi nousevat *verbaalinen ja ei-verbaalinen* viestintä sekä käytettävän kielen tuomat valintakysymykset.

Wadhawan & Shekhar (2014) kertovat *viestintätyylien olevan hyvin vaihtelevia eri kulttuureissa*. Se miten viesti otetaan vastaan, riippuu pitkälti siitä, mihin kulttuuriin hän kuuluu. Viestintään kuuluu aina sanallinen ja sanaton kommunikointi. Myös sanallinen viestintä voi olla haastavaa. Jossain kulttuurissa voidaan sanoa asian tietyin sanoin, toisessa se ei ole lainkaan hyväksyttävää. Joihinkin kulttuureihin kuuluu, että viestiessä käytetään aina kirjallista muotoa. Toisissa vapaamuotoisemmissa kulttuureissa viestintä hoidetaan pitkälti suullisen viestinnän avulla. Eri kulttuureissa on myös erilainen painoarvo sanattomassa viestinnässä, johon kuuluvat eleet, ilmeet, kehon kieli, kommunikointi ja aikakäsitys.

Kulttuurien kohdatessa osapuolilla on yleensä eri äidinkieli. Nykyään *englannin käyttö* on yleistynyt merkittävästi. Haettaessa syvällisempää ymmärrystä on ulkomaalaisen aina kuitenkin opittava isäntämaansa kieli. Vieraalla kielellä itseään ilmaisevan täytyy omaksua myös kokonaan uusi viitekehys kansalliseen kulttuuriin nähden. Voidaan myös kyseenalaistaa voiko kukaan olla kaksikulttuurillinen olematta kaksikielinen. Mo-



nikielisillä mailla on kansainvälisissä yhteyksissään strateginen kilpailuetu, sillä heillä on käytettävissään ihmisiä, jotka osaavat vieraita kieliä. Lisäksi monikieliset ihmiset oppivat helpommin myös uusia kieliä. Kieliä taitamaton menettää kulttuurin vivahteita ja jää helposti ulkopuoliseksi. (Hofstede ym. 2010: 388-390.)

Lauring & Selmer (2010) ovat tutkineet käytetyn kielen vaikutusta monikulttuurisiin organisaatioihin. Tutkimuksen mukaan organisaatiossa puhuttujen kielten määrä ei liittynyt siihen, kuinka yhtenäinen ryhmä on. Johdonmukaisessa englanninkielen käytöstä johtamiskommunikoinnissa oli vahva positiivinen vaikutus ryhmän osallistumiseen ja ryhmän luottamukseen, mutta vahva negatiivinen vaikutus ryhmän konflikteihin. Tämä voi viitata siihen, että yhteisen kielen käyttö ja johtaminen yhteisellä kielellä on myönteisempi vaikutus sosiaaliseen elämään monikulttuurisessa organisaatiossa kuin aiemmin oletettiin.

### 3.6. Digitaalisen kommunikaation haasteet ja mahdollisuudet

Globaalit organisaatiot kohtaavat aina myös monikulttuurisuuden negatiivisia vaikutuksia, joiden ongelmallisuus voi nousta hyvinkin haastavaksi tekijäksi. Kirjallisuus esittää myös seuraavanlaisia näkemyksiä teknologian vaikutuksesta kulttuuriin: Barber (1992) uskoo teknologian vähentävän kulttuurin moninaisuutta. Tätä kutsutaan termillä ”Mac-World”. Siinä ajatellaan, että teknologia aiheuttaa kehitysmaiden tavoittelevan länsimaista elämäntapaa, eli *pelätään kulttuurien moninaisuuden häviämistä*. Myös Hillis-Miller (2001) esittää kulttuurien lähestymisen teoriaa. Teoriassa esitetään internet-teknologian tuovan maailmaa niin lähelle eri kulttuureja, että kulttuurien monimuotoisuuden väheneminen on mahdollista. Hofsteden ym. (2010: 391) mukaan teknologinen dominointi yli kulttuurin on illuusiota. Tietokoneohjelmat voivat olla globaaleja, mutta kaikki kulttuurit eivät välttämättä käytä niitä globaalisti.

*Internetin käytöllä voidaan kuitenkin vaikuttaa eri kulttuurien kohtaamiseen positiivisella tavalla.* Tämä johtuu internetin ominaispiirteistä, joihin kuuluvat hajautettu luonne, vuorovaikutteisuus ja maailmanlaajuisuus. Näillä ominaispiirteillä luodaan vuorovaiku-

tusta kulttuurisesti monimuotoisten jäsenten, järjestöjen ja organisaatioiden välille. Tämä tekniikka on ihanteellinen luomaan siltoja eri kulttuurien välille. (Fujimoto ym. 2007.)

Shafir ym. (2017) toteavat, että monikansallinen yrityksiä tulee *määrittää* jäseniensä mahdollinen *yksikulttuurillisuus tai monikulttuurisuus*. Tieto on tärkeä, että johto voisi *ymmärtää tarvittavat elementit onnistuakseen maailmanlaajuisessa virtuaalitiimiyhteistyössä*. Heidän tulee kyetä ymmärtämään, miten eri kulttuurit näkevät luotettavan ja epäluotettavan käyttäytymisen sekä suosivat erilaisia internet työkaluja nopean luottamuksen vakiinnuttamiseen. Luottamusta voi pitää ikään kuin liimana tehokkaan suorituskyvyn aikaansaamiseksi. Tämän vuoksi on tärkeää varmistaa työkalujen ja kulttuurin, työkalujen ja ihmisten sekä työkalujen ja systeemin yhteensopivuudet. Organisaation strategian tulee poistaa näistä edellä mainituista kaikki mahdolliset ristiriidat ja yhteensopimattomuudet.

Yhteen vetäen voidaan sanoa, että monikansallisten virtuaalitiimien luottamisen johtamisen kannalta tärkeää on virtuaalijohtamisen luonteen ymmärtäminen sekä tunnistaa virtuaalijohtamisen tuomat haasteet ja mahdollisuudet. Luottamus voidaan jakaa sen eri ominaisuuksien mukaan ja tunnistaa luottamuksen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen rajauksesta johtuen teoriaosuudessa tarkastellaan luottamuksen rakentumista tiedonsiirron, vuorovaikutuksen ja tekniikan näkökulmasta. Virtuaalitiimien luottamuksen johtaminen tarvitsee myös ymmärrystä eri kulttuurin vaikutuksesta, tietoa kollektiivisten ja individualististen maiden kulttuureista sekä kulttuurin eri kerrostumista. Luottamuksen johtaminen tarvitse myös taitoja vieraan kulttuurin käsittelyssä, kommunikoinnissa sekä tietoa digitaalisen kommunikaation haasteista ja mahdollisuuksista. Nyt siirrytään kuvaamaan tutkimusmenetelmiä ja sen jälkeen tulosoitu.

## 4. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä osiossa käsitellään tutkimusnäkökulmaa, josta tutkimus lähtee liikkeelle. Seuraavaksi esitetään tutkimusprosessi ja -menetelmät sekä perustellaan niiden valintoja. Tämän jälkeen käydään läpi myös tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi esitellään tutkimusaineisto, eli käydään läpi viiden organisaation tärkeimpiä ominaisuuksia.

### 4.1. Tutkimusnäkökulma

Tutkimusnäkökulma on *luottamuksen johtamisen merkityksen tutkiminen monikansallisissa virtuaalitiimeissä*. Tarkoituksena oli saada tiimin jäsenten kokemuksia luottamuksesta ja virtuaalijohtamisesta tiimeissä. Tutkimuksen tarkoituksena oli havainnoida käytännöt, jotka vaikuttavat luottamukseen tiedon jakamisen, vuorovaikutuksen, tietotekniikan näkökulmista sekä tutkia eri kulttuuritaustojen vaikutusta luottamuksen rakentamiseen.

### 4.2. Tutkimusprosessi ja -menetelmät

Eriksson & Kovalainen (2010:282) esittävät, että tutkimusmenetelmissä tulisi kertoa yksityiskohtaisesti tutkimusprosessi. Siitä tulisi käydä ilmi, mitä on tehty, kuinka ja miksi on tehty. Tutkimusprosessissa lähdettiin liikkeelle *teoreettisesta viitekehyksestä*. Tutkimuksen aiheesta johtuen päädyttiin laadulliseen tutkimukseen, koska katsottiin sen parhaiten soveltuvan tutkimuskysymyksien vastauksien saamiseen. Tämän jälkeen siirryttiin laatimaan *kysymyksiä teemoittain*. Eriksson ym. (2010:51) ohjaavat etsimään sopivia organisaatioita, ryhmiä tai yksilöitä tarvittavan aineiston keräämiseksi. Valintaan vaikuttavat tutkimusaihe, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen konteksti. Aivan aluksi tutkimukseen etsittiin kristillisten lähetysjärjestöjen kotisivuilta ja aikaisempien kontaktien kautta, *mitkä organisaatiot saattaisivat sopia* tutkimukseen. Kanasen (2017:126) mukaan laadullisessa tutkimuksessa henkilöitä ei valita satunnaisesti, vaan henkilöt vali-

taan ilmiön tuntemisen perusteella. Tutkimukseen pyrittiin valitsemaan ne henkilöt, joilla on riittävä tuntemus tutkittavaan ilmiöön. Kun sopivia järjestöjä alkoi löytyä, niihin *otettiin yhteyttä* puhelimella ja sähköpostilla sekä lähdettiin neuvottelemaan eri järjestöjen kanssa niiden mahdollisesta kiinnostumisestaan aiheeseen.

Kananen (2017: 91) kertoo haastattelutilanteen olevan vuorovaikutustapahtuma, missä haastateltava kertoo kokemuksestaan kontekstina olevasta ilmiöstä tutkijalle. Haastattelijan on erityisesti kiinnitettävä huomiota asenteeseensa luottamukselliseen ilmapiiriin saavuttamiseksi. Hänen asenteensa tulee kyetä välittämään kunnioittavaa, arvostavaa ja kiinnostunutta asennetta. Haastateltaville koetettiin tutkimuksessa osoittamaan arvostusta heidän työtään kohtaan. Myös eri aikavyöhykkeet huomioitiin, että haastattelujen tekeminen olisi heille mahdollisimman sopivana ajankohtana. Seuraavaksi siirryttiin itse *haastatteluun*.

Erikssonin ym. (2010:78) mukaan haastattelut tehdään usein kasvotusten, mutta mukaan ovat tulleet puhelimen tai videopuheluiden käyttö. Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin *Skypen avulla* kahta haastattelua lukuun ottamatta, joissa tarvittiin tulkin apua. Näissä tapauksissa vastaukset tulivat kirjallisena. Haastatteluissa käytettiin pääasiassa englantia, mutta myös osittain suomea. Kananen (2017: 115) toteaa, että joidenkin henkilöiden voi olla helpompi keskustella, kun haastattelija ei ole läsnä. Skype valittiin henkilöiden saavutettavuuden ja kustannussyiden vuoksi. Valinnalla pyrittiin tässä tutkimuksessa myös saamaan luonnollista ja avoimempaa suhdetta.

Kananen (2017: 98) kertoo teeman olevan aihealue, jota on tarkoitus tarkentaa ja laventaa eritasoisin kysymyksiin. Tutkimuksessa teemahaastattelu aloitettiin teemasta, josta siirryttiin syventäviin ja tarkentaviin kysymyksiin, sekä laventaviin kysymyksiin. Menetelminä käytettiin *laadulliseen tutkimukseen kuuluvia puoli strukturoituja teemahaastatteluja* ja niihin pyrittiin saamaan rehellisiä vastauksia, joissa haastateltavia rohkaistiin kertomaan esimerkkejä kokemistaan tilanteista. Teemakysymyksien tarkoitus oli etsiä tiimin jäsenten kokemusta luottamuksesta ja virtuaalijohtamisesta. Teemahaastattelujen tarkoitus oli myös etsiä käytänteitä, joilla on positiivinen tai haasteita tuova vaikutus

luottamuksen syntymiseen tiedon siirron, vuorovaikutuksen, tietotekniikan näkökulmasta sekä tutkia kulttuuritaustojen vaikutusta luottamukseen.

Tutkimuksessa käytettiin myös *Hofsteden ulottuvuusteoriaan* liittyviä kysymyksiä. Kysymykset liittyivät Hofsteden ulottuvuusteoriassa käytettyihin kysymyksiin, joilla karotetaan henkilön valtaetäisyyttä, individualismia / kollektivismia, maskuliinisuutta / feminiinisuutta, epävarmuuden välttämistä ja lyhyen ja pitkän aikavälin ulottuvuutta. Tässä tutkimuksessa näiden tarkempien kysymysten tarkoitus oli avata teemaa haastattelvalle ja toimia keskustelun herättäjänä.

Kanasen (2017: 88) mukaan analyysi aloitetaan jo samanaikaisesti kun aineistoa kerätään. Menetelmää käytetään, koska etukäteen ei tiedetä paljonko aineistoa varten tarvitaan haastateltavia kohteita. Päämääränä on tutkimusongelman ratkaiseminen eli saturoituminen. *Laadullinen analyysi* aloitettiin tässä tutkimuksessa haastattelujen aikana. Tähän päädyttiin, koska samalla voitiin päätellä puuttuvan aineiston määrää. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin yleiskielen mukaisiksi.

Kananen (2017) esittää aineiston käsittelyyn seuraavia vaiheita. Näitä ovat litterointi, koodaus, luokittelu ja yhdistäminen. Tämän jälkeen aineisto koodattiin, luokiteltiin ja tulkittiin Word-taulukkoa apuna käyttäen. Koodausvaiheessa aloitettiin käyttäen hyvin yksityiskohtaista tapaa, sillä Word-taulukkoon kirjattiin jokainen esitetty kysymys ja kunkin vastaus erikseen. Tässä vaiheessa pyrittiin kuitenkin jo karsimaan tutkimukseen liittymätöntä materiaalia pois. Luokittelu vaiheessa vastauksista muodostettiin edelleen toistuvat pääalueet, jotka nousivat vastauksissa esille. Tulkintavaiheessa kiinnitettiin huomiota vastauksen liittymistä tutkimuskysymyksiin.

*Tulokset kirjattiin* ja tekstiä elävöitettiin haastattelujen suorilla lainauksilla. Viimeiseksi tehtiin *johtopäätökset* keskeisistä tuloksista tutkimuksessa ja *verrattiin aikaisempaan teoriaan*. Tämän jälkeen arvioitiin tutkimuksen rajoitteita ja luotettavuutta, tehtiin jatko-tutkimuspohdintaa ja esitettiin käytännön ehdotuksia.

### 4.3. Tutkimuksen luotettavuus

Eriksson ym. (2010:292) kertovat *reliabiliteetin* ja *validiteetin* olevan klassisia kriteerejä laadullisessa tutkimuksessa. Kanasen (2017: 175-176) mukaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla voidaan mitata tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toteutukseen. Tulosten tulee olla pysyviä eli tutkimuksen uusinnassa ilmenivät samat tulokset vahvistaen samalla aikaisemmat. Validiteetin tehtävänä on varmistaa, että tutkittavat asiat ovat oikeita. Se liittyy olennaisesti tutkimuksen suunnittelu- ja tutkimusasetelmaan sekä syy- ja seuraussuhteiden oikeisiin ratkaisuihin analyysivaiheessa. Tässä tutkimuksessa pyrittiin mahdollisimman hyvään reliabiliteettiin, pitäen haastattelut samanlaisina kaikille kysymyksien osalta. Validiteetin osuus tutkimuksessa varmistettiin, että tutkittavat asiat valittiin oikein. Tämä huomioitiin tehtäessä suunnittelu- ja tutkimusasetelmia. Lisäksi huomioitiin myös analyysivaiheessa syy- ja seuraussuhteiden oikeat ratkaisut.

Laadulliseen tutkimukseen voidaan käyttää myös informantin vahvistusta, vahvistettavuutta, arvioitavuutta, tulkinnan ristiriidattomuutta, saturaatiota ja aikaisempia tutkimuksia. Informantin vahvistuksessa haastateltavan annetaan lukea tutkijan aineisto, jonka hän on kirjoittanut. Näin saadaan varmistus haastateltavalta, että hänen sanomisensa on kirjattu oikein. Vahvistettavuus voidaan varmistaa vertaamalla saatua tietoa muihin lähteisiin. Ne voivat olla aikaisempaa tutkimusta, mutta myös omaa tutkimuksen aikana kerättyä tietoa ja eri lähteisiä aineistoja. Arvioitavuudessa on tärkeää aineiston riittävä dokumentointi, jolloin aineiston jäljittäminen on helppoa. Eri menetelmiä valittaessa on myös hyvä ilmoittaa perustelut valinnalle. Tämä antaa tietoa menetelmän soveltuvuudesta tutkimusilmiöön. (Eriksson ym. 2010:294.)

Tulkinnan ristiriidattomuuden varmistamiseksi toinen tutkija voi tulkita saman aineiston. Tuloksen ollessa sama lisääntyy tutkimuksen luotettavuus. Saturaatiossa on kysymys kylläännyttämisestä, joka saavutetaan, kun tutkimustulokset alkavat toistua. Aikaisemmat tutkimukset voivat myös osaltaan vahvistaa saatua tulosta. (Eriksson ym. 2010:294.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuteen varmistamiseen käytettiin saturaatiota ja aikaisempia tutkimustuloksia. Haastattelujen materiaali tallennettiin huolellisesti, eli se voidaan jäljittää. Informantin käyttö tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista, koska haastateltavia oli vaikea tavoittaa aineiston tarkistusta varten. Myöskään toista tutkijaa ei ollut käytettävissä aineiston tulkintaan. Käytettyjen menetelmien valinnat tehtiin niiden soveltuvuuden mukaan tutkittavaan ilmiöön.

#### 4.4. Aineiston kuvaus

Tutkimuskohteina ovat *viisi kristillistä lähetysjärjestöä*, jotka tekevät joko lähetystyötä, kehitysyhteistyötä, vaikuttamistyötä, toimittavat humanitaarista apua tai koostuivat näiden erilaisista yhdistelmistä. Kaikki viisi järjestöä toimivat useissa eri maissa ja heillä on virtuaalisesti johdettavina ihmisiä, jotka edustavat eri kulttuureja. Kustakin organisaatiosta valittiin kaksi ihmistä haastateltavaksi, joista toinen oli esimies ja toinen virtuaalisesti johdettava tiimin jäsen.

Haastattelut toteutettiin 1.7.2019 – 4.9.2019 välisenä aikana. Haastatteluun osallistui 5 naista ja 5 miestä ja haastateltavien kansalaisuudet olivat *suomi, norja, uganda, kenia, brasiliala, canada, nigeria, venäjä ja USA*. Haastateltavien henkilöiden asemat organisaatioissa olivat: kansainvälinen johtaja, kansainvälinen palvelukoordinaattori, kansainvälinen koordinaattori, tutkija, lähetystyöntekijä, tekninen valvoja, kolme maajohtajaa ja alueohjelmajohtaja. Pääorganisaatiot sijaitsivat Suomessa, Norjassa, Canadassa ja USA:ssa. Haastattelujen kesto vaihteli 22–68 minuuttiin ja heidän työkokemuksensa nykyisissä tai vastaavissa tehtävissä vaihtelivat 1–31 vuoteen. Organisaatioissa työskenteli noin 9–1000 henkilöä, joiden lisäksi vapaaehtoisten määrä saattoi olla merkittävä. Haastatteluun osallistuvat organisaatiot toimivat 2–26 maassa.

Tiimejä organisaatioissa oli noin 3–100 kappaletta. Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena oli monikansalliset virtuaalitiimit. Havaittuja monikansallisia virtuaalitiimejä oli esimerkiksi tutkimus ja kehittämistiimit, koulutustiimit, insinööritiimit, johtotiimit ja maakohtaiset tiimit. Tiimien määrää oli kuitenkin vaikea määrittellä, sillä myös organi-

saatioiden toimistojen henkilöstöllä oli keskenään tiimejä. Tiimejä muodostettiin myös määräaikaista projekteja varten ja lisäksi tiimejä syntyi myös yhteistyöverkostojen kautta. Jos nämä laskettaisiin mukaan, tiimien määrä kasvaisi huomattavasti ja niiden määrää olisi haastavaa määrittää, sillä ne voivat toimia tiettyinä ajankohtina jotain tiettyä projektia tai tehtävää varten. Tiimeillä näyttäisi olevan suuri potentiaali luoda uusia tiimejä ja sitä kautta laajoja verkostoja. Saadut tulokset käsittävät viidestä organisaatiosta saadut haastattelujen tulokset. Saadut tulokset eivät välttämättä esiinny kaikissa organisaatioissa, vaan ne ovat yhteenveto saaduista vastauksista.



## 5. TUKIMUSTULOKSET

### 5.1. Luottamus ja virtuaalijohtaminen

#### 5.1.1. Luottamus

Osassa tiimeistä luottamus koettiin *edellytyksenä ja lähtökohtana* tiimin työskentelylle. Haastateltavista useat tiimien jäsenet ovat panostaneet paljon taloudellisesti ja myös aikaansa mahdollistaakseen työnsä tiimin jäsenenä. Tämä tieto jo itsessään lisää luottamusta tiimin jäsenten kesken. Tiimin luottamus nähdään tiimin jäsenten kesken *osallisuutena, avoimuutena ja keskinäisenä kunnioituksena*. Haastatteluissa kävi ilmi, että luottamus voi olla hyvä jo alussa ja koko tiimin *elinkaaren*. Toisaalta luottamus koetaan asiana, mikä kasvaa koko ajan.

*”Näen tiimin luottamuksen tällä tavoin: 1. osallisuutta, 2. avoimuutta, 3. keskinäistä kunnioitusta.”*

Luottamukseen vaikuttavat tiimin *erilaiset jäsenet, eri maiden kansalaisuudet ja konteksti*. Yhteinen päämäärä luo kuitenkin pohjaa yhdessä yrittämiseen. Tiimin koetaan muodostuvan ihmisistä, jotka tulevat eri kulttuureista, mutta joilla on samanlaiset tavoitteet. Luottamusta koetaan myös siinä, että saadaan yhdessä olla osa jotain suurempaa kokonaisuutta. Puhuttaessa tiimien luottamuksesta on hyvä huomata, että luottamus täytyy säilyttää myös eri verkostoihin ja yhteistyökumppaneihin

Luottamus näkyy ja rakentuu kommunikoinnin kautta. Jos tiimissä on *paljon luottamusta* on helpompi löytää yhteinen *objektiivinen kanta* asioihin ja tiimeissä on *yhteisymmärrystä*. Luottamus näkyy tiimin jäsenten työssä, suhtautumisessa muihin ihmisiin ja tiimin jäsenen henkilökohtaisessa luonteessa. Luottamuksen nähdään lisäävän omaehtoista viestintää, samoin kuin tiimin jäsenten auttamishalua toisiaan kohtaan.

*Kommunikoinnin koettiin rakentavan luottamusta tiimeissä*. Avoimuus asioissa, tapaukset, yhteisten jumalanpalveluksien vietto ja yhdessä keskusteleminen lisäsivät tiimien

luottamusta. Keskusteluissa rohkaistiin toisia ja heidän tärkeytensä tunnustettiin tiimissä. Haastateltavien mukaan kommunikoinnissa on hyvä käsitellä asioita, kuten: Mitä me teemme? Miksi me teemme? Miksi teemme niin kuin teemme? Jokaisella tulisi olla mahdollisuus jakaa kokemuksiaan, kuinka asiat viedään maaliin.

*Yhteisillä tavoitteilla oli siten merkittävä rooli.* Tärkeää oli myös tunne siitä, että ”teemme tämän yhdessä”. Säännöllisellä kokoontumisella Zoomin kautta ja yhteydenpito WhatsAppin avulla nähtiin olevan positiivinen vaikutus luottamukseen. Kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia pidettiin edelleenkin merkittävänä asiana aina kun siihen osoittautui mahdollisuus, esimerkiksi yhteisissä konferensseissa. Luottamusta lisäsi myös itsenäisten tehtävien suorittaminen, koska se kertoi osaltaan luottamisesta ryhmän jäseneen.

*Luottamuksen puute ja haasteet näkyvät kommunikoinnissa.* Ilman luottamusta kommunikointi on heikkoa. Se voi johtaa jopa tärkeiden tapaamisten ulkopuolelle jäämiseen ja puutteellisuuteen tärkeiden asioiden tiedottamisessa. Ulkopuolisen konsultin käyttö näissä tapauksissa nähdään myös mahdollisuutena. Myös kielteisyyttä muutoksiin ja siinä esiintyvää skeptisyyttä pidettiin eräänlaisena luottamuksen puuttumisena tiimissä.

*”Tiimissä on ollut projekti, jossa asiat ovat muuttuneet. Kaikki eivät pitäneet muutoksesta. Osa heistä on ollut skeptisiä muutokseen. Näen se jonkinlaisena luottamuksen puuttumisena.”*

Luottamuksen rakentumista estää ja haasteita luottamukselle *luo kommunikoinnin puute, erimielisyydet yksityiskohdissa, avoimuuden puuttuminen, tiimin jäsenten väliset maantieteelliset etäisyydet ja toisten vähättely.* Kommunikaation puute saattoi myös johtua ulkoisista seikoista: *viestintä välineiden toimimattomuus, vaikeuksia löytää yhteistä aikaa, aikaeroista ja yhteisten tapaamisten puutteesta.* Nämä haasteet olivat ulkoisia, mutta ne silti estivät tiimin jäsenten kommunikointia ja siten vaikuttivat luottamukseen. Haasteita voivat myös muodostaa *eri kulttuureista ja organisaatioista tulevat ihmiset, jotka ovat mukana lyhyen aikaa.*

*”Erimielisyydet yksityiskohdissa ja kommunikaation puute, joka johtuu yleensä viestintävälineiden toimimattomuudesta, vaikeudesta löytää yhteistä aikaa, aikarosta, yhteisten tapaamisten puutteesta.”*

### 5.1.2. Virtuaalijohtaminen

Haastateltavat kokevat virtuaalijohtamisen alkavan jo *rekrytointi* vaiheesta. Ihmisiä rekrytoidessa halutaan olla hyvin tarkkoja heidän arvoistaan, visioistaan ja kutsustaan Jumalalta. Jokaisella organisaatiolla on omat tavoitteensa, joita kohti kuljetaan johtajan näytämän *suunnan* mukaan. Johtajan tehtävänä nähdään *neuvoa ja kehittää* tiimin jäseniä. Hänen tehtävänä on myös *löytää* tiimin jäsenten *erityislahjakkuudet* ja opettaa *kehittämään* niitä. Uusien tiimin jäsenten tullessa organisaatioon tulee katsoa, mitä taitoja he tuovat mukanaan. Tiimien johtajille tuottaa myös iloa huomata esimerkiksi kun jossain maakohtaisen tiimin johdossa olevat tiimin jäsenet onnistuvat organisoinnissa, sillä se kertoo onnistumisesta hyödyntää tiimien jäsenten vahvuuksia.

*”Sanoisin tapamme olevan ”Leading from the sandbox”, jossa organisaation tiettyjen raamien puitteissa voi tehdä itsenäisiä päätöksiä lopputulokseen pääsemiseksi. Taidot ja persoonallisuudet saavat olla esillä.”*

Tiimin johtajan rooli koetaan osittain myös annettuna valtana ja auktoriteettina johtaa tiimiä sekä kykynä *mentoroida* muita. On tärkeä muistaa, että osassa kollektiivisissa maissa johtajan voidaan odottaa käyttäytyvät autoritäärisesti ja juuri se herättää heissä luottamusta. Osittain tiimin johtajan rooli koetaan myös *koordinaattoriksi ja fasilitaattoriksi*. Fasilitaattorina huolehditaan, että tiimillä on hyvät olosuhteet tehdä työnsä hyvin. Tämä on mahdollista silloin, kun tiimin jäsenet ovat kyvykkäitä työssään. Tiimin johtajat *tiedottavat* monista asioista, *asettavat kysymyksiä*, toimivat *linkkinä monen toimintakulttuurin välissä* ja joskus *tulkkina*. Myös hyvä *koulutus* nähdään tarpeellisena ja kollektiivisissa maissa myös *ikä* luo lisää uskottavuutta.

*”Olen enemmänkin tiedottaja ja koordinaattori, kysymysten asettaja, linkki monen toimintakulttuurin välillä sekä tulkki.”*

Tiimeistä löytyy *nimetty johtaja*, mutta työn *vaativuus ja vaihtuvat erilaiset kulttuuriset olosuhteet* pitävät tiimin jäsenet *hyvinkin tasa-arvoisina*. Vastauksissa korostui virtuaal-

litiimin *yhteinen päätöksenteko*. Talousasioista päättäminen kuului usein kuitenkin esimiehelle. Erikoisalan asiantuntijaa käytettiin päätöksissä, mitkä koskivat alueellisia tai teknisiä päätöksiä.

Tiimin johtajan toiminta näyttää enemmänkin perustuvan *koordinointiin ja tiimin jäsenten tukemiseen* eri tavoin sekä *suhteiden hoitamiseen organisaation hallitukseen ja muihin yhteistyökumppaneihin*. Osalla maakohtaisista tiimeistä voi olla *suurikin autonomia*, koska organisaatiot pyrkivät tarjoamaan apuaan uusille avuntarvitsijoille ja jokainen saatavilla oleva osaamisresurssi halutaan hyödyntää. Tosin pitkäaikaisiakin projekteja on, mutta riippuu paljon organisaatioiden toimintamalleista, ovatko he toiminnan aloittajina paikallisten apuna vai haluavatko he olla paikan päällä pitkiä aikoja. Lisähaasteen monikansallisten tiimien johtamiseen tuovat palkattujen henkilöiden lisäksi tulevat suuret *vapaaehtoisten* määrät, sillä heitä ei voi motivoida taloudellisesti.

Tiimin johtajalla tulee olla *kyky ratkaista myös ongelmia*. Voi olla tilanne, missä virtuaalitiiminjohtaja kokousta netissä kymmenen tiimin jäsenen kanssa ja samalla hänen tulee kyetä ratkaisemaan ongelma sekä varmistaa, että kaikki ovat ymmärtäneet asian. Johtajan täytyy ottaa huomioon henkilön kulttuuri ja eri asteet englannin kielen taidoissa. Tämän vuoksi tarvitaan johtamistaitoja, joiden avulla voidaan ratkaista monikulttuuriset ongelmat. Monet tiimien jäsenet näkevät, että johtajalla tulee olla kyky käsitellä ongelmia.

Haastattelujen vastauksista välittyy, että osa tiiminjohtajista todella nauttii roolistaan eri kulttuurien muodostamien tiimien johtamisesta. Sen *koetaan olevan osa itseä ja omaa elämää*. Tiimin johtajuudessa koetaan myös tärkeänä oma hyvä kokemus tiiminjohtajuudesta ja nauttiminen työstään tiimin jäsenten kanssa. Organisaatioiden toiminta ei perustu useinkaan hierarkiaan, vaan sen koetaan perustuvan paljon *ihmissuhteiden kehittämiseen*.

*” Nautin todella paljon roolistani eri kulttuurien muodostamien tiimien johtamisesta. Se on osa minua. ”*

*Eri kulttuureihin kiinnitettiin huomiota johtamisessa, varsinkin viestinnässä. Jokainen maa on hyvin erilainen ja tiimeissä on monia kansalaisuuksia ja ne otetaan huomioon. Joissakin kulttuureissa esimerkiksi vanhempien ihmisten kanssa kommunikointiin tulee kiinnittää huomiota. Tiimin johtajat opiskelevat ja tutkivat myös monikulttuurisuuteen liittyviä asioita. Näin he oppivat ottamaan huomioon eri kansalaisuuksista tulevia tiimin jäseniään. Myös tiimin jäsenet antavat positiivista palautetta johtajiensa perehtymisestä juuri siihen maahan, mitä he edustavat.*

*”Kyllä otamme huomioon erilaiset kulttuurit johtamisessa. Esimerkiksi tässä kulttuurissa on hyvin tärkeää, kuinka kommunikointi tapahtuu vanhempien ihmisten kanssa.”*

## 5.2. Luottamusta lisäävät käytänteet

### 5.2.1. Tiedon jakaminen

Haastatteluissa tuli esille alkutilanteen määrittämisen tärkeys. Alkutilanteen määrittämisen on hyvä olla selkeä kaikille, että kaikki ymmärtävät olevansa *oppimisprosessissa* jos halutaan organisaation olevan toiminnassa jatkossakin. Toimittaessa monissa eri maissa ei voida olettaa, ettei mitään ongelmaa ilmaantuisi. Perusajatuksena pidettiin, että kaikkien tulee jakaa tietoa, oppia toisilta, kehittyä, huomata omat ja muiden erityisaidot, työskennellä yhdessä, kaikilla tulee olla halu auttaa toisia ja olla saatavilla apua tarvittaessa.

*”Kaikkien tulee jakaa tietoa, oppia toisilta, kehittyä ja kaikilla on omat erityisaidot. Kaikkien tulee työskennellä yhdessä, tulee olla halu auttaa toisia ja olla saatavilla apua tarvittaessa.”*

Kansainvälisten tiimien jäsenet, joilla on omia maakohtaisia tiimejä, jakavat kuukausittaiset raporttinsa muiden maajohtajien kanssa. Näin saadaan tietoa eri maista ja erilaisista projekteista. Myös muut tiimit saavat raporteista apua ja uusia näkökulmia työskenteleensä. *Sähköposti* on yksi työkalu, jota voidaan käyttää esimerkiksi projektin esittelyssä. Raportoinnin *laajentaminen tiimin kaikille jäsenille* kasvattaa luottamusta tiimissä,

mutta samalla tulee huomioida huolellinen perehdyttäminen raportointiin ja analyysiin. Raportoinnin nähtiin lisäävän luottamusta, mutta samalla tiimin johtajat saivat myös tärkeää tietoa, mitä heidän olisi voinut olla muuten vaikea saada. Raportoinnin laajentaminen kaikille jäsenille johti siihen, että kaikki tiimin jäsenet alkoivat kokea *itsensä arvokkaana tiimin jäsenenä*. Toiset voivat antaa myös *tunnustusta* jollekin tiimin jäsenelle. Tämä voi tapahtua esimerkiksi jakamalla toisen kirjoittamaa uutiskirjettä eteenpäin. Tukemalla toisen kirjoittamista ja kirjoitustaitoja luodaan luottamusta jakaa tietoa edelleen tulevaisakin tilanteissa. Samaa on nähtävissä myös muissa itsenäisten raporttien laatimisissa. Tiedon jakamisen kannalta *Skype-kokoukset* koettiin erittäin positiivisina ja tarpeellisena.

Tiimin jäsenten kesken syntyi myös luottamusta *yhdistelemällä voimavaroja* tarpeen mukaan. Jollakin tiimin jäsenellä oli esimerkiksi tehtävänä laajojen PowerPoint aineistojen laatiminen opetustilanteisiin, joihin toiset auttoivat valmistelevaan aineistoja. Tämä mahdollistuu silloin, kun kommunikaatio on sosiaalisesti vilkasta ja voidaan luotamuksellisesti avautua projektin mahdollisuudesta omiin aikatauluihin nähden. Näissä tapauksissa ei ainoastaan saada tietoa jaettua valmiiden PowerPoint aineistojen kautta vaan tiimin muiden jäsenten erikoisosaaminen pääsee myös esiin. Koulutuksista saatu informaatio siirtyy nopeasti eteenpäin, sillä paikalliset tiimin jäsenet kääntävät materiaalin tarvittavalle kielelle. Henkilökohtaista ja tehtäväkeskeistä tietoa jaetaan myös rukouspyyntöjen avulla muille jäsenille.

### 5.2.2. Vuorovaikutus

Yhteisenä kommunikaatiokielenä käytettiin tiimien sisällä *suomea, venäjää, burjatiaa, espanjaa ja englantia*, joista englantia käytettiin enimmäkseen. Tiimin jäsenet kommunikoiivat keskenään omaehtoisesti ja järjestetyissä viestintätilanteissa esimerkiksi Skypen kautta. Järjestetyt viestintätilanteet olivat yleensä tiimin säännöllisiä kokouksia, niitä olivat myös vuosittain järjestettävät tapaamiset pääorganisaation kotimaassa tai muissa maissa tapahtuvat konferenssit, joihin kaikkien maiden tiimin jäsenet osallistuivat sekä sovitut rukoushetket. Jos tiimin jäsenillä oli konkreettinen mahdollisuus tavata kasvatustensa, he mielellään tapaavat toisiaan viettäen aikaa yhdessä.

*Kommunikaatio oli tehtäväkeskeistä ja sosiaalista riippuen asian kontekstista. Vastauksissa ilmenee, että toimistossa käytettävä kommunikaatio on tehtäväorientoitunutta, samoin kuin yhteiset organisaation palaverit. Tosin myös sosiaaliset perhekuulumiset jaetaan näissä kokouksissa. Sosiaalinen ja omaehtoinen kommunikointi suoritettiin yleensä WhatsApp-ryhmäviestein, kansainvälisten chattien ja Messengerin kautta. Kommunikaation tehtäväkeskeisyyteen ja sosiaalisuuteen vaikuttavat myös maa ja sen sisällä olevat alueet, sillä osa maista ja alueista voivat olla hyvin ulospäin suuntautuneita ja tiimi tahtoo tavata toisiaan ja keskustella.*

*”Jos tuntee paremmin toisensa, on enemmän muuta yhteydenpitoa.”*

*Sosiaalinen viestinnän määrä riippuu myös siitä, kuinka tuttuja tiimin jäsenet ovat keskenään. Varsinkin aluksi kommunikaatio tiimeissä painottuu tehtäväkeskeiseen ja järjestettyyn vuorovaikutukseen. Omaehtoisuus ja sosiaalisuus näyttäisi lisääntyvän ajan kuluessa. Kasvokkain tapaamiset nostivat kommunikaatiossa jaettavien asioiden määrää ja ystävystyminen lisääntyi. Viestintäkanavina tiimeissä käytettiin Skypea, FaceTimea, Zoomia, sähköpostia, tekstiviestejä, kirjepostia, mobiilipuhelinta, WhatsAppia, Yammeria, Microsoft Teams:iä, Facebookia (Messengeria), Viberia ja Vkontaktea. Näiden lisäksi pyrittiin aina, kun oli mahdollista, kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen.*

Haastattelujen perusteella monet halusivat tutustua toisiinsa kasvotusten. Monet kokivat tutustuvansa toisiinsa näissä tilanteissa paremmin ja myöhemmin tapahtuva vuorovaikutus oli sen jälkeen helpompaa. Vuorovaikutuksen rakentamiseen vaikuttavat positiivisesti säännöllisesti tapahtuvat tapaamiset, usein viikoittain. Kokouksen alussa joissakin tiimeissä voi kertoa itsestään ja perheistään. Tiimeissä jaettiin viikkosuunnitelmat ja haasteet sekä pohdittiin, kuinka he voivat auttaa toisiaan. Aluksi tämä ei ollut helppoa ja jäsenet olivat varovaisia. Sitten tiimin jäsenet alkoivat kysellä toisiltaan, kuinka he jonkin asian suorittivat. Tästä kasvoi voimakas yhteishenki ja luottamus sekä samalla jaettiin onnistumisia ja haasteita. Näin tekivät myös tiimin johtajat. Toisten rohkaiseminen koettiin myös tärkeäksi. Positiivisesti luottamukseen vaikuttivat mahdolliset yhteiset ruokailut, kohtelias puhuttelu ja rauhallinen puhetapa ilman syyttelyä.

*Suunnitelmallisuus projekteissa* aina budjetointiin asti osoittautui merkittäväksi tekijäksi vuorovaikutuksessa.

*”Jokainen maanantai tapaamme kokouksessa. Kaikki kertovat nopeasti itsestään ja perheistään. Sen jälkeen jaetaan, mikä on haasteellista ja annetaan ohjeita ja lopuksi rohkaistaan toisia.”*

Luottamuksen vuorovaikutuksen rakentumiseen pidettiin merkittävänä myös *organisaation kulttuuria*, joka perustuu avoimuudelle, ilolle ja kehityksille. Tiimin jäsenillä oli tietoa siitä, että heidän apunaan ollaan ja heitä tuetaan. Luottamus vuorovaikutuksessa oli joillekin tiimeille itsestänselvyys yhteisen päämäärän ja organisaatiokulttuurin vuoksi. Esille nousivat myös *Zoomin, Skypen ja FaceTimen* käyttö vuorovaikutustilanteissa, joissa tiimin jäsenet näkivät toistensa kasvot ja tämän koettiin vaikuttavan myönteisesti luottamuksen rakentamiseen. Positiivisia kokemuksia vuorovaikutukseen toivat myös esimerkiksi erilaiset harjoitukset, jotka auttoivat harjaannuttamaan vuorovaikutusta.

*”Tiimin jäsenten tulisi olla auttavaisia toisiaan kohtaan, että tiimillä olisi merkitystä, muuten se toimii vaan tehtäväalueiden jakona.”*

### 5.2.3. Tietotekniikka

Tietotekniikan koettiin mahdollistavan työn tekemisen, koska kommunikointi tapahtuu melkein aina netin kautta. Monikansalliset virtuaalitiimit olivat kokonaisuudessaan tietotekniikkaan melko tyytyväisiä. Käytössä olivat *Office 365, Microsoft Calender, Coordination tools, Smartsheet, Microsoft Teams, One Drive, SharePoint, Yammer, WhatsApp, Facebook (Messenger), Viber, V Kontakte, tekstiviestit, sähköposti, matkapuhelin* sekä *Zoom, Skype ja FaceTime* tapaamisiin ja projektinhallintaan käytettiin *Trelloa ja Zohoa*, sekä sähköpostia.

Zoom, Skype ja FaceTime ovat eniten luottamusta rakentavia, sillä niissä voidaan nähdä toinen osapuoli. Niiden avulla on helppo pitää videokonferensseja ja siten ne toimivat erinomaisina työkaluina. Niiden kautta säästettiin aikaa ja kustannuksia, kun ei aina tarvinnut lähteä kohteeseen. Myös *sähköposti koettiin hyvänä* ja selkeänä viestintävälineenä, mutta sen käyttö oli vähentynyt osassa organisaatioissa, missä edellytettiin *Share-*



*Pointin* käyttöä. SharePointin käytössä nähtiin hyvänä puolena tiedon jakaminen kaikille samalla kertaa. *WhatsApp* ryhmät vahvistavat tiimiin kuulumisen tunnetta. Tiimin jäsenten *taidot riittävät* hyvin nykyisiin käytettävissä oleviin sovelluksiin. On hyvä huomioida oikeat ohjelmistovalinnat esimerkiksi raporttien tekemiseen. Positiivista vaikutusta koettiin niiden *helppokäyttöisyydestä*, että mahdollisimman moni pystyy helposti jakamaan tietoa. Tiimin kanssa yhdessä valittujen viestintäkanavien toimivuus edesauttaa luottamusta, sillä asioiden tiedottaminen tehokkaasti mahdollistuu.

*”On tosi tärkeää, että teknologia mahdollistaa kasvokkain kohtaamisen kuten Skypen kanssa. Se on tärkeää, kun on vaikeita asioita. Silloin on tärkeää kuulla toisen ääni ja nähdä eleet. Paljon jää puuttumaan tärkeää informaatiota, jos ei ole sosiaalista viestintää. On vaikeaa näyttää esimerkiksi armollisuutta.”*

### 5.3. Luottamusta haastavat ja vähentävät käytänteet

#### 5.3.1. Tiedon jakaminen

Haasteita tiedon jakamiseen on monia. Syynä voi olla *puuttuvat taidot tiedon jakamiseen* esimerkiksi raportoinnin yhteydessä. Tiimin jäsenet voivat myös *kokea olevansa muihin nähden alempiarvoisia ja heidän mielipiteillään ei ole väliä*. Tämä vähentää heidän tiedon jakamistaan. Myös tiimien johtajilla voi olla väärä käsitys tiimensä tiedoista, jolloin tärkeä tietopääoma jää käyttämättä. Toistuvat *myöhästymiset* raportoinneissa ja sähköposteihin vastaamisissa lisäsivät luottamuksen haasteita. *Eri aikavyöhykkeet* saattoivat myös vaikeuttaa tiedon siirtoa tai ainakin niihin reagointia. Kun toiset tiimin jäsenet työskentelivät, toisilla jäsenillä saattoi olla yöaika meneillään. Tärkeisiin kysymyksiin jouduttiin odottamaan vastauksia pitkiäkin aikoja. Sähköpostilla tapahtuva mahdollisimman tarkka tiedottaminen tai tehtävien antaminen koettiin hyväksi, sillä tarkka informaatio jätti mahdollisemman vähän kysymyksiä, joihin aikavyöhykkeiden vuoksi oli vaikea saada nopeasti vastauksia. Johtoryhmien kokoontumisen aiheet ja ajankohdat eivät olleet kaikille myöskään selviä. Tämä aiheutti sen, ettei asioita pystytty valmistelemaan johtoryhmien kokouksiin. Myös *sanaston ja terminologian käyttö* voi vaihdella. Sen vuoksi on hyvä varmistaa, että puhutaan samasta asiasta suunnitteluvaiheessa ja päätöksiä tehtäessä.

Tiedon jakamista pidetään tiimeissä arvokkaana asiana. Luottamusta koetellaan, jos annettua materiaalia otetaan käyttöön ilman lupaa tai julkaistaan omana tuotoksena. Tätä ei tiimien sisällä juurikaan tapahdu, vaan ongelmat tulevat esiin ulkopuolisten tahojen osalta. Tiimien sisällä on kuitenkin hyvä ottaa huomioon, mitä tietoa on hyödyllistä jakaa.

*”On hyvin tärkeä luottamuksen kannalta ymmärtää, mitä tietoa jaetaan. Sillä ei saa olla negatiivista vaikutusta tiedon antajaan, vaan on tarkoitus jakaa tietoa, mitä voidaan yleisesti ja julkisesti hyödyntää.”*

### 5.3.2. Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksessa tapahtuvat haasteet voivat tulla esiin tiimin tapaamistilanteissa. Tiimin jäsenet voivat olla hyvin itsenäisiä työssään, mutta tapaamisissa voi ilmetä, että he *eivät olekaan tehneet sovittuja asioita*. On vaikea luottaa, että yhteiseen maaliin päästään ja näin luottamuksesta tulee heikko. Toinen asia on, ettei *käytetty kieli* saa olla liian monimutkaista. Joskus myös *erilaiset asenteet ja odotukset* voivat olla jo lähtökohdiltaan aivan erilaiset ja yhteinen vuorovaikutus voi olla hankalaa. Tätä ilmeni kuitenkin enemmän tiimin ulkopuolisten henkilöiden kanssa.

*”Meillä oli tiimitapaaminen. He ovat hyvin itsenäisiä työssään. Meillä oli viikotapaaminen. He eivät olleet tehneet, mitä olimme sopineet. Luottamuksesta tuli heikko. Kuinka voimme luottaa, että pääsemme yhteisiin tavoitteisiimme.”*

Erilaiset kulttuurit voivat ilmetä vuorovaikutustilanteissa. Tiimeillä voi olla hyvin *erilainen tapa hoitaa vuorovaikutusta kuin mitä omassa kulttuurissa on* ja henkilökohtaista suhdetta voi olla joskus hyvin vaikea rakentaa. Länsimaalaiset johtajat voivat olla usein hyvin tehtäväorientuneita ja heillä on tapana suunnitella aikataulut ja organisoida tapaamiset. Samoin tieto voidaan usein välittää informaationa kirjoitetun viestin muodossa. Joissakin maissa haluttaisiin useimmin puhelinkeskusteluja ja Skype keskusteluja. Länsimaisilla johtajilla voi olla myös oletus kaikkien eri kulttuurien kiinnostuksesta teknologiseen raportointiin ja vuorovaikutukseen. Näin ei kuitenkaan aina ole. Länsimaiset johtajat ovat usein tietoisia tästä piirteestä työskentelyssään ja siitä on myös hyö-

tyä aikataulujen hallinnassa. Myös ne tiimin jäsenet, jotka eivät edustaneet länsimaisia maita ymmärtävät eroavuudet ja he yrittävät omalta osaltaan suuntautua itsekin enemmän tehtäväkeskeisyyteen tavoitteiden saavuttamiseksi.

*”Erilaiset kulttuurit voivat ilmetä vuorovaikutustilanteissa ja se voi olla erilainen kuin oman kulttuurin tapa hoitaa vuorovaikutusta.”*

*Eri aikavyöhykkeet* voivat olla melkoinen haaste vuorovaikutustilanteissa ja jo kokouksen järjestäminen voi olla haastavaa.

*”Jo kokouksen järjestäminen voi olla haastavaa, kun yhdellä on aamu, joku menee nukkumaan ja joku on jo kodissaan työpäivän jälkeen.”*

Joskus myös *käytetty kieli* voi aiheuttaa ongelmia ja on hyvä välillä hidastaa puhetta tai tulkata väliin. Tiimeissä voi olla jäseniä, jotka puhuvat äidinkielenään englantia. Tämä aiheutti turhautumista niin äidinkielenään englantia käyttävissä samoin kuin niillä, joilla oli äidinkielenään jokin muu kuin englanti. Turhautuminen johtui siitä, että osalle, jotka eivät äidinkielenään puhuneet englantia, kieli oli aivan liian vaikeaa. Äidinkielenään englantia puhuvat turhautuivat, koska heidän tuli kommunikoida melko suppealla osaa-misalueella omaan kielitaitoonsa nähden. Ongelmaa ei kuitenkaan ilmennyt maissa, joissa äidinkielenä käytetyn englannin lisäksi käytettiin muitakin kieliä. Tiimeissä, joissa kukaan ei puhunut englantia äidinkielenään englantia, ongelmia ei esiintynyt niin paljon, mutta heidänkin tuli silti pitää kieli mahdollisimman yksinkertaisena. Kaikissa tapauksissa on kuitenkin syytä varmistua sanaston ja termien merkityksestä. Myös eri kielten kuin oman äidinkielen käyttö voi tuoda haasteita. Käytetty sana voi tarkoittaa samaa, mutta tulee ymmärtää, kuinka he elävät ja missä kontekstissa sanaa käytetään heidän kulttuurissaan.

On myös ihmisiä, jotka eivät halua käyttää englantia ja tarvittaisiin simultaatiotulkkausta. Nämä ongelmat tulivat kuitenkin esiin näiden tutkittavien tiimien ulkopuolelle liittyvissä projekteissa. Myös erilaiset *persoonallisuudet* voivat vaikeuttaa sujuvaa vuorovaikutusta. Haastatteluissa tuli esille, että näiden lisäksi on syytä huomioda, onko vuorovaikutus kommunikointikanavien kautta turvallista vastaanottajalle. Jos vuorovaikutusta

ei *turvallisuusriskien* takia voida pitää yllä, on luotettava aikaisempaan vuorovaikutukseen ja henkilön kykyyn selviytyä annetussa tehtävässä.

### 5.3.3. Tietotekniikka

Haasteitakin tietotekniikkaan liittyvään luottamukseen löytyy. Nettiyhteydet koettiin *hitaaksi ja käyttökustannukset korkeiksi* joissakin maissa. Verkkoyhteys voi myös katkeilla kesken kokouksen. Yleensä ei ole mahdollista jäädä odottamaan, jos joku on kauan pois verkosta, sillä jokaisella on varattuna tietty aika kokoukseen. Jo se, että opetustilanteissa ei pystynyt erottamaan kuulijoiden kasvoja, vaikutti heikentävästi huomata kuulijoiden reaktioita luennon aikana. Opetuksen varmistamiseksi on joskus käytetty etukäteen aineiston taltiointia ja keskustelutilaisuus on järjestetty Skypen kautta reaaliajassa.

Osa haastateltavista tiimeistä ovat yrittäneet laittaa kaikkiin tiimin toiminta-alueiden maihin johtamisohjelman samalle ohjelmistoalustalle, mutta se ei ole onnistunut. Jonkun maan *sovellukset eivät välttämättä sovi kaikkiin maihin ja välillä voi olla vaikeuksia löytää sopivia vaihtoehtoja*. Tiimeissä oli ollut myös *projektinhallintaohjelmia*, mutta niistä oli luovuttu, sillä moni näistä ohjelmista *tarvitsi jatkuvan verkkoyhteyden* ja se on haaste monessa maassa. Joskus jotain tarvittavia *erikoisohjelmia* ei ole käytössä. On myös huomattava, että kaikissa maissa ei ole niin luontevaa hoitaa kaikkea raportoiden, vaikka se on hyvin tyypillistä varsinkin länsimaalaisessa ajattelussa

Joissakin maissa on tärkeä huomioida, että sähköposti ei välttämättä ole synkronisoitu puhelimeen tai sitä ei ole muuten tapana käyttää. Ilman tämän huomioimista tärkeät viestit voivat myöhästyä. Tärkeää on huomioida *oikean viestintä välineen* valinta kuunkin tilanteeseen. Lyhyet WhatsApp viestit ja tekstiviestit koetaan sopimattomina joidenkin asioiden välittämiseen.

*”Yhteys voi katketa kesken tai kuva voi olla heikko. Jos näkemäni kuva opetuksessa on sumuinen, on vaikea lukea heidän reaktioitaan. Kun yhteys ei toimi, se tuottaa harmia kouluttajalle ja kuuntelijalle”*

#### 5.4. Eri kulttuuritaustat luottamuksen muodostumisessa

Haastatteluissa eri kulttuureilla koettiin olevan vaikutusta luottamuksen rakentamiseen ja se tulee ottaa huomioon. *Kulttuuripiirteet herättävät hyvin helposti luottamusta tai epäluottamusta.* On hyvin tärkeää ottaa huomioon, kuinka pukeudutaan ja kuinka käytäydytään sosiaalisissa tilanteissa.

*”Tulee ottaa muiden kulttuuri huomioon. Kulttuuri herättää helposti joko luottamusta tai epäluottamusta. On hyvin tärkeää, kuinka pukeutuu ja kuinka käytäydytään sosiaalisissa suhteissa.”*

##### 5.4.1. Eri kulttuuritaustojen tuomat mahdollisuudet

*Oman kulttuurin* tuntemista pidetään myös tärkeänä. Joissakin kulttuureissa luottamuksen muodostuminen tapahtuu fyysisesti ja henkilökohtaiseksi. Kasvokkain tapahtuvassa kohtaamisissa saadaan aikaan ystävyyttä tiimin jäsenten välille, mutta jos siihen ei ole mahdollisuutta, *Skypen ja Zoomin käyttöön suhtaudutaan positiivisesti*, sillä näissä viestintä kanavissa kasvojen näkeminen mahdollistuu. Myös ystävän kautta tuleva esittely edistää luottamusta, samoin kuin yhteinen usko. *Kollektiivisissa maissa luottamuksen rakentuminen kasvokkain ja fyysisesti korostuu* verrattuna individuaalisten maiden kulttuuriin. On kuitenkin havaittavissa, että myös individuaalisten maiden edustajat kokevat saavansa Skypessa, FaceTimessa ja Zoomissa enemmän informaatiota muista tiimin jäsenistä.

*”Tulee tietää ensin oma kulttuuri. Minun kulttuurissani luottamus rakentuu fyysisesti ja henkilökohtaisesti. Se vaatii kasvokkain olemista. Myös ystävien kautta tuleva esittely voi tuoda luottamusta. Samoin yhteinen usko.”*

Monikansallisissa virtuaalitiimeissä on kuitenkin välttämätöntä, että organisaation omiin arvoihin sitoudutaan. Tämä mahdollistaa työskentelyn tiimeissä, joissa yleensä melkein jokainen edustaa eri kansalaisuutta. Silti tiimin jäsenten oma kulttuuri säilyy taustalla, mutta se ei haittaa liiaksi yhteistä työskentelyä.

*”Tämän lisäksi on organisaation omat arvot joihin sitoudutaan. Tämä on välttämätöntä, koska tiimin jäsenet eri maista työskentelevät yhdessä. Toimii hyvin, mutta oma kulttuuri säilyy.”*

Haastattelujen mukaan koetaan hyödyllisenä tiimin toiminnalle, kun tiimissä on jäsen, joka edustaa paikallista kulttuuria. Paikallista kulttuuria tunteva tiimin jäsen tuntee paikallisen historian, kulttuurin ja kielen. Paikallinen tiimin jäsen voi auttaa aivan rajatarkastuksista asti maahan saavuttaessa. Heillä on tietoa, mikä on sallittua, kuinka pukeutua, kommunikoida, erilaisista toimintatavoista ja mitä eri asiat merkitsevät tässä kulttuurissa. Yhteisissä kokouksissa saadaan myös erilaista näkökulmaa käsiteltäviin asioihin ja erilaisiin kulttuureihin. Yksi mielenkiintoinen prosessi on kokoontua keskustelemaan, mitä jokin asia tarkoittaa eri kulttuureissa ja miten eri asiat sanotaan eri kulttuureissa, että tulet ymmärretyksi.

Organisaation tiimin mennessä johonkin maahan pidetään todella arvokkaana, jos siellä on sen maan tiimi valmiiksi olemassa. Tiimien järjestämisissä koulutuksissa ja muussa toiminnassa säästetään myös paljon voimavaroja kun voidaan käyttää apuna paikallisen kulttuurin edustajaa. Silloin ei kaikkien tarvitse opiskella uutta kieltä ja kulttuuria niin syvällisesti. Samalla paikallista kulttuuria edustava tiimin jäsenellä on kyky soveltaa opetus paikalliseen kulttuuriin, ja myös mahdolliset käännöstyöt materiaaleista voidaan kääntää heti.

*” He neuvovat minua rajatarkastuksissa ja mikä siinä on sallittua, kun tulen heidän maahansa. Jopa, miten pukeutua. He neuvovat minua, miten minun tulisi kommunikoida ja mitä eri asiat merkitsevät tässä kulttuurissa.”*

Eri kulttuurien näkökulmasta luottamusta herätti, jos kulttuurissa oli samankaltaisia asioita kuin omassa kuten käytetty kieli ja ajankäytön samanlaisuus esimerkiksi määräaikojen osalta. Kuitenkin joidenkin maiden kulttuuri oli jo lähtökohdiltaan *monikulttuurista* ja erilaisuuteen oli totuttu. Monikulttuurisuus ei kuitenkaan aina ilmennyt positiivisena asiana maassa. Yhteisöllisyydellä, pysymisellä sanojensa takana, avuliaisuudella, myötätuntoisuudella, kunnioittamisella, anteliaisuudella ja joustavuudella koettiin myös olevan merkittävä vaikutus luottamuksellisuuden syntymiseen. Tällaiset kulttuurit ovat hyvin *sosiaalisia ja henkilösuhteisiin keskittyneitä*. Tämä voi ilmetä WhatsApp-ryhmien kautta, jotka tukevat toisiaan myös työn ulkopuolella.

*”Joidenkin maiden kulttuurit ovat hyvin avoimia, sosiaalisia ja henkilösuhteisiin keskittyneitä ja se tuottaa luottamusta.”*

*Jos kasvokkain tapaaminen on mahdollista, siitä ollaan erityisen ilahtuneita.* Yhteisöllisyys ilmenee joissakin tiimeissä huolenpitona myös perheenjäseniin asti. Näin tapahtuu usein maissa, missä julkinen auttaminen ja terveydenhuolto on vähäistä. Kommunikointi suoraan ja mielipiteen sanominen rakentaa luottamusta, mutta sen täytyy samalla olla rakkaudellista. Haastateltavat pitivät *kommunikointia hierarkiassa yleensä helppona*. Kommunikoinnin helppouteen liittyi kuitenkin joissakin kollektiivisissa maissa kommunikointinormien osaaminen ja vaikeissa tilanteissa myös välihenkilön käyttöä kommunikoinnin apuna pidettiin välttämättömänä. Myös individualististen maiden edustajat saattoivat kokea ylöspäin kommunikoinnin vaikeana. Näissä tapauksissa työskentely maan kulttuuri oli vahvasti hierarkkinen tai johtajan ”kasvojen menetystä” tuli välttää. Suomalaisia pidetään luotettavina, mutta valitettavasti tämä ei ole tiedossa haastattelujen mukaan kovinkaan monessa paikassa, jos mietitään maailmanlaajuisesti.

#### 5.4.2. Eri kulttuuritaustojen tuomat haasteet

Eri kulttuurit tuovat myös haasteita tiimiin. Jotkut kulttuurit *eivät ole yhtä avoimia* kuin toiset ja näin jotkut asiat voivat pysyä piilossa tiimiltä. Joidenkin maiden valtaetäisyys on suuri ja he odottavat hierarkista johtamista ja se on myös otettava huomioon. Myös eri kulttuurien *ajankäytössä* voi olla eroavaisuuksia. Haasteita tuovat myöhästymiset tapaamisista ja eri tehtävien aikarajojen ylittäminen. Joidenkin haastateltavien mukaan määräaikoihin on syytä jättää liikkumavaraa maissa, joissa aikarajojen ylittäminen on tyypillistä. Käyttäytymistä pidetään todella tärkeänä luottamuksen kannalta, sillä esimerkiksi myöhästymiset ja johdon riittämätön informointi heikentävät luottamusta. Joidenkin maiden kulttuureihin kuuluu suoraa asioista puhuminen. Silloin on oltava tarkka, ettei menetä toisen luottamusta. Joissakin maissa tämä ei ole ollenkaan suotavaa ”kasvojen menetyksen” vuoksi. Eri asemassa olevien voidaan olettaa käyttäytyvät eri kulttuureissa tietyllä tavalla. Joidenkin oletetaan asemansa vuoksi käyttäytyvän tarpeeksi vaatimattomasti. Johtajalta voidaan taas odottaa autoritääristä käyttäytymistä. Jos näin ei toimita, kummassakin tapauksessa luottamus kärsii.

*”On sillä tavoin, että eri asemassa olevien henkilöiden odotetaan käyttäytyvän eri tavalla. Jos joku ei käyttydy odotusten mukaan, esimerkiksi ei ole tarpeeksi vaatimaton, se aiheuttaa särön suhteisiin. Johtajan oletetaan käyttäytyvän autoritäärisesti, se herättää luottamusta alaisissa. ”*

Toiset maat haluavat kommunikoida työasiat kirjallisen viestinnän keinoin ja toiset haluavat aluksi tutustua ennen kuin lähtevät yhteistyöhön. Joskus voi yhteisöllisyys vaikeuttaa luottamusta. Se ei ole välttämättä maakohtaista, vaan yhteisö voi koostua perheestä, uskonnosta tai jostain muusta yhteisöstä. Heidän kanssaan ei voi luoda kommunikointia sosiaalisen median kautta, vaan se tulee tehdä kasvotusten. Joissakin kulttuureista on helppo puhua tehtäväkeskeisesti asioista ja joillekin on kysymys enemmän kontakteista.

Haasteita eri kulttuurien välille tuovat myös kulttuurit, joissa ei pysty kasvoista lukemaan toista ja heidän ajatuksensa asiasta ovat aivan toisenlaiset, mitä kasvot näyttävät. Liiallinen konsensuksen hakeminen päätöksen teossa voi olla aikaa vievää ja haastavaa, sillä käsiteltävä asia voi olla hyvin pieni merkitykseltään. Nopeat muutokset työskentelyssä haastavat myös luottamuksen rakentumista. Ne voivat olla muutoksia aikataulujen suhteen tai muihin jo sovittuihin asioihin.

*”Osa on yhteisöllisiä. Se ei ole välttämättä maa, vaan yhteisö voi koostua perheestä, uskonnosta tai jostain muusta. Heidän kanssaan ei voi luoda kommunikointia sosiaalisen median kautta, vaan se on tehtävä kasvotusten. Se ei ole sama heille. Onneksi voimme usein nähdä kasvotusten. Joidenkin on helppo puhua tehtäväasioista, joillekin on kyse kontakteista.”*

Kulttuureissa voi olla eroja ajatusmaailmassa esimerkiksi, kuinka yksinkertaisesti tai moniulotteisesti asioita käsitellään ajatusmaailmassa. Kulttuurin mukaan ihmiset myös reagoivat ongelmiin hyvin eri tavalla. Jotkut miettivät, mitä meidän tulee tehdä. Toinen miettii, mistä ongelma tuli. Tähän kaikkeen tarvitaan yhteyttä ja verkon kautta työskentellessä yhteys on vieläkin helpompaa katkaista kuin normaalissa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kasvotusten.

Taustalla voivat olla myös erilaiset käytöstavat, kulttuuriarvot, kehonkieli, viestinnän suoruuus, äänenkäyttö, eri pituudet puheen tauoissa ja kommunikaatiotyylit. Näitäkään haasteita kaikki haastateltavat eivät pidä ongelmallisina, koska ne voidaan selittää kult-



tuuriin kuuluvina ja selittää niiden tarkoitus kyseisessä kulttuurissa. Asiat pitää pystyä tunnistamaan ja niihin tulee reagoida oikealla tavalla.

Haasteita tulee kuitenkin hyvin vähän, kun huomataan eri kulttuuripiirteiden auttavan eri maissa ja tilanteissa pyritään hoitamaan asiat parhaalla mahdollisella tavalla. Tulee huomata erilaiset kulttuurilliset piirteet, hyväksyä ne ja lopulta niistä tulee vahvuus.

Virtuaalitiimien jäsenet tulevat eri kulttuureista, mutta jäsenten toimintatavat näyttävät perustuvat pitkälti organisaation tapaan toimia. Tiimin tapaan toimia vaikuttaa myös aina maa, missä tiimit kulloinkin toimivat. Kaikkien virtuaalitiimien jäsenten kollektiivinen tai individualistinen kotimaa on kuitenkin selvästi nähtävissä taustalla ja se voi ilmetä heidän muussa toiminnassaan. Näissä monikansallisissa virtuaalitiimien kymmenessä henkilöhaastattelussa virtuaalitiimin luonne ja taustalla oleva organisaation toimintakulttuuri sekä toiminnan kohdamaa näyttäisivät vaikuttavan heidän tapaansa toimia enemmän kuin heidän oma maakohtainen kulttuurinsa. Hofsteden ulottuvuusteoria antaa kuitenkin edelleen hyvää tietopohjaa kulttuureista, kun halutaan tutustua tiimin jäsenten omiin kulttuureihin syvällisemmin. Samalla se antaa tietoa toimia oikealla tavalla kulttuureissa, missä virtuaalitiimit kulloinkin toimivat.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää alan kirjallisuuden ja laadullisen tutkimuksen avulla monikansallisten virtuaalitiimien luottamuksen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena oli saada tietoa virtuaalitiimin jäsenten kokemuksesta luottamuksesta ja virtuaalijohtamisesta monikansallisissa virtuaalitiimeissä ja tutkia virtuaalitiimeissä tapahtuvia käytänteitä, jotka lisäävät luottamusta tai vastavuoroisesti haastavat ja vähentävät sitä. Tarkastelun kohteet käytänteiden osalta ovat tässä tutkimuksessa rajattu tiedon jakamiseen, vuorovaikutuksen, tietotekniikan näkökulmiin. Tavoitteena oli myös saada tietoa eri kulttuuritaustojen vaikutuksesta luottamukseen. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten luottamus ja virtuaalijohtaminen koetaan monikansallisissa virtuaalitiimeissä?
2. Mitkä käytänteet lisäävät luottamusta tiedon jakamisen, vuorovaikutuksen ja tietotekniikan näkökulmasta tarkasteltaessa?
3. Mitkä käytänteet haastavat ja vähentävät luottamusta tiedon jakamisen, vuorovaikutuksen ja tietotekniikan näkökulmasta tarkasteltaessa?
4. Miten eri kulttuuritaustat näkyvät luottamuksen muodostamisessa?

Tutkittaessa virtuaalijohtamisen toimintojen onnistumista nousee monissa virtuaalitiimeissä merkittäväksi tekijäksi luottamus. Teoria ja saadut tulokset osoittavat, että on löydettävissä käytänteitä, jotka vaikuttavat positiivisesti tai haasteellisesti sekä vähentävästi luottamukseen. Näiden tunnistaminen auttaa organisaatiota reagoimaan ja kehittämään käytänteitä oikeaan suuntaan.

Monikansallisten virtuaalitiimien jäsenten omaan käyttäytymiseen näyttäisi vaikuttavan paljon organisaation oma toimintakulttuuri ja konteksti, missä he toimivat. Tämä ei kuitenkaan poissulje heidän oman kulttuurinsa olemassa oloa, lähemmin tutustuttaessa. Eri kulttuuritaustoista tulevat tiimin jäsenet voivat olla myös mahdollisuus organisaatiolle toimittaessa eri kulttuurien parissa.

## 6.1. Luottamus ja virtuaalijohtaminen monikansallisissa virtuaalitiimeissä

### 6.1.1. Luottamus

Osassa tiimeistä luottamus koettiin *edellytyksenä ja lähtökohtana* tiimin työskentelylle. Tiimin luottamus voidaan myös nähdä tiimin jäsenten kesken *osallisuutena, avoimuutena ja keskinäisenä kunnioituksena*. Crispin ym. (2013) mukaan tiimin luottamus perustuu varhaiseen olettamukseen, jonka toiset tiimin jäsenet antavat, että tiimi on luotettava. Tiimin jäsenillä voidaan näin nähdä olevan oma roolinsa luottamuksen muodostumiseen ja sen voi myös nähdä tiimin jäsenien käytöksestä.

Greenberg ym. (2007) esittää tiimin elinkaaren koostuvan suunnittelusta, perustamisesta, organisoimisesta, siirtymisestä ja tehtävien loppuun suorittamisesta. Tiimin elinkaaren eri vaiheiden ja luottamukseen vaikuttavien osatekijöiden avulla johtajat voivat toteuttaa niitä toimia, jotka kannustavat tiimin jäseniä kehittämään luottamusta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että luottamus voi olla valmiiksi hyvä alussa ja koko tiimin *elinkaaren*. Organisaatioissa on oikealla tavalla osattu huomioida virtuaalitiimin luottamuksen eri vaiheet ja osatekijät. Toisaalta luottamus koetaan asiana, mikä kasvaa koko ajan. Tämä tulos taas kertoo tiimien positiivisesta asenteesta kehittää luottamusta.

Luottamukseen vaikuttavat monet eri asiat, mutta yhteisellä päämäärällä on kuitenkin merkittävä vaikutus yhdessä yrittämiseen. Tuloksista nousee esiin positiivinen kokemus olla yhdessä tekemässä jotain suurempaa kokonaisuutta ja tällä voidaan osaltaan nähdä olevan vaikutusta tiimin yhtenäisyyteen. Choi ym. (2019) toteavat tavoitteiden yhtenäisyyden olevan kaikkein kriittisin tekijä luottamukseen nähden. Yhteisellä päämäärällä voidaan katsoa olevan positiivinen vaikutus luottamukseen tiimeissä, joissa on paljon eroavaisuuksia jäsenten kesken.

Järvenpään ym. (1998) mukaan korkean luottamuksen tiimit keskustelevat myös tehtävien tavoitteista enemmän kuin matalan luottamuksen ryhmät. Mahdolliset epäselvyydet toimeksiannoissa tarkistettiin heti koordinaattorilta ja omia johtopäätöksiä ei aloitettu

tekemään. Jo tiimien rakentamisvaiheessa korkean luottamuksen ryhmillä oli tieto toimeksiantotavoitteista ja he ilmaisivat omat henkilökohtaiset tavoitteensa yhteisten yhteistyön ja tehtävien kontekstissa. Tuloksien mukaan kommunikoinnin koettiin lisäävän luottamusta tiimeissä. Kommunikoinnissa käsiteltiin itse työtehtävää, työtehtävän tarkoitusta ja menetelmätapojen valintakriteerejä. Jokaisella tulee olla myös mahdollisuus ilmaista oma näkemyksensä siitä, miten asiat viedään maaliin. Kommunikoinnilla voidaan nähdä olevan luottamusta lisäävä vaikutus. *Kommunikoinnille on ominaista työprosessin läpikäynti ja toimeksiantotavoitteet sekä henkilökohtaiset tavoitteet.*

Luottamuksen rakentumista estää ja haasteita luottamukselle *luo kommunikoinnin puute, erimielisyydet yksityiskohdissa, avoimuuden puuttuminen, tiimin jäsenten väliset maantieteelliset etäisyydet ja toisten vähättely.* Kommunikaation puute saattoi myös johtua ulkoisista seikoista: *viestintävälineiden toimimattomuus, vaikeuksia löytää yhteistä aikaa, aikaeroista ja yhteisten tapaamisten puutteesta.* Haasteita voivat myös muodostaa *eri kulttuureista ja organisaatioista* tulevat ihmiset. Tulokset osoittavat kommunikaatiota estävien ja haastavien olevan paljolti samoja kuin Rogersin (2011) esittämät. Hänen mukaansa kaikkien mikä aiheuttaa etäisyyttä, vaikuttavan heikentävästi luottamukseen, suorituskyykyyn, innovatiivisuuteen, tehokkuuteen ja suorituskyykyyn. Ne voivat olla fyysisiä asioita, kuten maantiede ja aikavyöhykkeet, sekä toimintakyykyyn vaikuttavat asiat, kuten tiimin koko, viestintämahdollisuudet ja muut vaatimukset.

### 6.1.2. Virtuaalijohtaminen

Tutkimuksen tulosten mukaan virtuaalijohtaminen alkaa jo *rekrytointivaiheesta*, missä hänen tulee kyetä *havainnoimaan, mitä taitoja* uudet tiimin jäsenet tuovat mukanaan tiimiin. Tämä vaihe nähdään virtuaalijohtajuudessa erittäin tärkeäksi tekijäksi virtuaalitiimin onnistumisen kannalta. Johtajan tulee kyetä tunnistamaan kaikkien tiimin jäsenen erikoislahjakkuudet ja auttaa niiden kehittämisessä. Jokaisella organisaatiolla on omat tavoitteensa ja johtajan tehtävänä on näyttää *suunta* jota kohti kuljetaan. Zaccaron ym. (2003) mukaan tiimin toiminnot tulisi kohdentaa tavoitteen saavuttamiseksi sen suunnan mukaan, mikä on johtajalta saatu. Rogersin (2011) mukaan tiimin johtajan tehtävänä on tunnistaa kunkin tiimin jäsenen ominaisuudet löytääkseen sopivat kommuni-

kaatioprosessit, paras mahdollinen teknologia ja jäsenroolien valinta. Tiimin johtajan tehtävänä on näyttää virtuaalitiimille suunta, löytää tiimin jäsenten taidot, huomioida erityislahjakkuudet ja auttaa niiden kehittämisessä sekä tekemään oikeat valinnat jäsenroolien suhteen.

Zaccaro ym. (2003) jakaa virtuaalitiimin johtajan tehtävät kolmeen rooliin: *tiimiyhteys, tiimien suunnan asettaja ja operatiivinen koordinaattori*. Tutkimuksen tuloksien mukaan virtuaalitiiminjohtajan tiimin johtajan rooli koetaan osittain myös annettuna valta- ja auktoriteettina johtaa tiimiä sekä kykynä *mentoroida* muita tiimin jäseniä. Osa tiimeistä kokee tiimin johtajan roolin myös *koordinaattoriksi ja fasilitaattoriksi*. Myös *hyvä koulutus* nähdään tarpeellisena ja kollektiivisissa maissa myös *ikä* luo lisää uskottavuutta. Lisäksi on tärkeä huomioida, että osassa kollektiivisissa maissa johtajan voidaan odottaa käyttäytyvät autoritäärisesti ja juuri se herättää heissä luottamusta. Hofsteden ym. (2010:73-75) mukaan maat, joissa valtaetäisyys on suurta, vähemmän vaikutusvaltaiset jäsenet olettavat vallan jakautuvan epätasaisesti.

*Tiimeistä löytyy nimetty johtaja, mutta työn vaativuus ja vaihtuvat erilaiset kulttuuriset olosuhteet pitävät tiimin jäsenet hyvinkin tasa-arvoisina.* Tuloksissa korostui virtuaalitiimin yhteinen päätöksenteko. Tiimin johtajan toiminta näyttää enemmänkin perustuvan koordinointiin ja tiimin jäsenten tukemiseen eri tavoin sekä suhteiden hoitamiseen organisaation hallitukseen ja muihin yhteistyökumppaneihin. Osalla maakohtaisista tiimeistä voi olla suurikin autonomia. Choin ym. (2019) mukaan vahvasti itsenäisillä virtuaalitiimeillä on vahvempi luottamus ja yhteistyö kuin niillä tiimeillä, joilla on heikko autonomia. Saaduista tuloksista voidaan osittain päätellä osalla tiimeistä olevan korkea luottamuksen taso yhteistyössä, koska autonomia on tiimeissä melko suurta. Tosin pitkäaikaisiakin projekteja tiimeiltä löytyy, mutta se riippuu paljon organisaatioiden toimintamalleista. Lisähaasteen monikansallisten tiimien johtamiseen tuovat palkattujen henkilöiden lisäksi suuret vapaaehtoisten määrät. Heitä ei voi motivoida taloudellisesti vaan johtajuuden tulee todella saavuttaa odotukset.

Tiimin johtajalla täytyy olla *kyky ratkaista myös ongelmia*. Internetkokouksissa voi olla monenlaisia haasteita. Johtajan täytyy ottaa huomioon *henkilön kulttuuri ja eri asteet*

*englannin kielen taidoissa*. Samalla tulee kyetä ratkaisemaan käsiteltävä ongelma sekä varmistaa, että kaikki ovat ymmärtäneet asian. Tarvitaan johtamistaitoja, joiden avulla voidaan ratkaista *monikulttuuriset ongelmat*. Zaccaro ym. (2003) määrittelevät virtuaalijohtajan tehtäväksi edistää tehokasta tiimin toimintaa. Useimmat johtajat määritellään ensisijaisesti ongelmanratkaisijoiksi, joiden tulee havaita ongelmat, ratkaista ja toteuttaa ratkaisut organisaatiossa. Rogersin (2011) mukaan video- ja äänikokousten jälkeen on hyvä pysähtyä miettimään, että ovatko kaikki varmasti ymmärtäneet viestin. Jos kieli tuottaa ongelmia, on hyvä tunnistaa parhaimmat kanavat esimerkiksi sähköposti, puhelin tai videoneuvottelut. Virtuaalijohtajalla tulee olla kyky ratkaista ongelmia ja samalla huomioida kulttuurilliset ja kielelliset seikat.

Organisaatio ei perustu useinkaan hierarkiaan, vaan sen koetaan olevan paljon *ihmissuhteiden kehittämistä*. Tiimin koetaan muodostuvan ihmisistä, jotka tulevat eri kulttuureista, mutta joilla on samanlaiset tavoitteet. Chengin ym. (2016) mukaan luottamus tulee kyetä saavuttamaan riippumatta siitä, mitä kulttuuritaustaa tiimin jäsen edustaa. Castanedan ym. (2013) mukaan monikulttuuristen johtamisstrategioiden tulisi olla enemmän yhteisökeskeistä. Sen tulisi perustua yhteiseen kieleen, viestinnän teknologisiin parannuksiin ja uusien perinteiden muodostamiseen sellaisten kulttuuristen arvojen yhdistelmään, jotka on suunniteltu vähentämään konflikteja ja lisäämään yhteistyötä. Tämä edellyttää johdolta kulttuurien tuntemusta. Johdon tulee ottaa huomioon kulttuurien eroavuudet johtamistavoissaan. Monikulttuuristen virtuaalitiimien johtajien voidaankin katsoa tarvitsevat ihmissuhteiden kehittämisen huomiointia, sillä tavoitteisiin pääseminen edellyttää usein tiimin jäsenten kulttuuritaustan huomioimista. Ihmissuhteiden kehittämisen apuna voidaan käyttää yhteistä kieltä, oikeanlaista teknologiaa ja myönteisesti vaikuttavien kulttuuristen arvojen yhdistelmää, jotka yhdessä auttavat saavuttamaan tavoitteet.

Cheng ym. (2016) kehottavat kiinnittämään huomion kulttuuriälykkyyteen, kulttuurien väliseen viestintään sekä monikulttuuriseen johtamiseen luottamuksen saavuttamiseksi. Tuloksien mukaan eri kulttuureihin kiinnitettiin huomiota johtamisessa, varsinkin viestinnässä. Tiimin johtajat opiskelevat ja tutkivat myös monikulttuurisuuteen liittyviä asioita. Tämä auttaa heitä ottamaan huomioon eri kansalaisuuksista tulevia tiimin jäseni-

ään. Johtajien monikulttuurisuuden tutkiminen ja opiskeleminen sai positiivista palautetta muilta tiimin jäseniltä, sillä he arvostivat johtajiensa perehtymisestä juuri siihen maahan, mitä he edustavat. Kulttuuriälykkyyden kasvaminen edellyttää usein eri kulttuureihin tutustumista ja opiskelemista. Eri kulttuureilla on myös vaikutus eri kulttuuri- en väliseen viestintään ja monikulttuuriseen johtamiseen luottamuksen saavuttamiseksi.

Total Cultural Intelligence (TCQ) -menetelmä tarkoittaa yhteenlaskettua kulttuuriälykkyyttä. On olemassa tekijöitä, mitkä rakentavat kulttuurisen älykkyyden. Metakognitiivinen CQ viittaa henkilön suhteeseen kulttuurilliseen vuorovaikutukseen nähden. Kognitiivinen CQ heijastaa tietoa ryhmän arvoista, normeista ja uskomuksista. Motivaatio CQ heijastaa innokkuutta ja kykyä oppia kulttuurieroista. Käyttäytymisen CQ kertoo kyvystä käyttää sopivaa sanallista ja fyysistä toimintaa kohdattaessa muita kulttuureja. Nämä neljä kulttuuriälykkyyteen vaikuttavaa tekijää näyttäisivät tuloksien mukaan täytävän suurelta osin niitä odotuksia, mitä vaaditaan monikulttuurisilta virtuaalitiimien johtajilta, erityisesti eri kulttuurien näkökulmasta tarkasteltuna. Ang ym. (2006.)

## 6.2. Luottamusta lisäävät käytänteet

### 6.2.1. Tiedon jakaminen

Virtuaalisessa tietoverkossa osaaminen ja luottamus ovat organisaation selviytymisen ja kilpailukyvyn arvoketjun etulinjassa (Järvenpää ym. 2003). Organisaation toiminnan nähdään perustuvan *oppimisprosessiin*, mikä mahdollistaa organisaation toiminnan myös tulevaisuudessa. Kaikkien tulee jakaa *tietoa, oppia toisilta, kehittyä* ja kaikilla on omat *erityistaidot*.

*Raporttien tekemisellä ja jakamisella* muiden kesken saatiin tietoa erilaisista maista ja projekteista. Raporttien *laajentaminen kaikille tiimin jäsenille* koettiin positiivisesti, koska se *kasvattaa luottamusta, lisäsi kokemusta arvokkaana tiimin jäsenenä ja johtajat saavat arvokasta tietoa*. Myös *sähköpostilla* oli merkittävä rooli tiedon jakamisessa, sillä se oli selkeä tapa ja siinä pystyttiin kertomaan asia hyvinkin yksityiskohtaisesti. Sitä

käytettiin myös paljon projektien esittelyssä ja hallinnassa. *Luottamusta lisäsi myös muita saatu tunnustus tiedon jakamisessa.*

*Tiimin jäsenten apu* kirjallisen materiaalin tuottamisessa aikataulullisesti liian tiukoissa aikatauluissa herätti luottamusta. *Lisäksi* materiaali sai myös muiden *tiimin jäsenten osaamisalueilta* informaatiota. Kaikki tämä edellyttää luottamusta sosiaalisessa kanssakäymisessä siten, että apua voidaan pyytää ja saada. *Monikansalliset tiimin jäsenet* pysyivät myös tekemään välittömästi informaation *tarvittavalle kielelle ja se tavoitti* kaikki jäsenet. Pangilin ym. (2014) mukaan tiimin tehokkuus liittyy luottamukseen ja tiedon jakamiseen. Tiedon jakamisen todettiin olevan välittäjä tietäntyyppiseen luottamukseen ja virtuaalitiimin tehokkuuteen. Organisaation tuleekin lisätä niiden tukirakenteiden kehittämistä, mistä on apua tiedon jakamisen lisäämisessä ja mikä lopulta vaikuttaa virtuaaliryhmien tehokkuuteen. Alsharon ym. (2017) jakaa nämä organisaation tukirakenteet teknisiin ja sosiaalsiin tasoihin. Myös saaduista tuloksista voimme havaita sosiaalisten ja teknisten tukirakenteiden vaikutuksen tiedon jakamiseen. Hartin ym. (2003) mukaan tiimikavereilla, jotka tarjoavat toisille tukea erityisosaamisen ja rohkaisun avulla, on taito rakentaa vahvoja suhteita virtuaaliseen ympäristöön, jopa ilman määriteltäviä mentorisuhteita. Sama ilmenee saaduista tutkimustuloksista, sillä tiimin jäsenten avun tarjoaminen ja erityisosaaminen vahvisti virtuaalisia yhteisöjä.

#### 6.2.2. Vuorovaikutus

Tiimeissä käytettiin kommunikaatiossa monia eri kieliä, joista englantia käytettiin enimmäkseen yhteisenä kielenä. Lauringin ym. (2010) mukaan organisaatiossa puhuttujen kielten määrä ei liittynyt siihen, kuinka yhtenäinen ryhmä on. Johdonmukaisessa englanninkielen käytöstä johtamiskommunikoinnissa oli nähtävissä kuitenkin vahva positiivinen vaikutus ryhmän osallistumiseen ja ryhmän luottamukseen. Tämä voi viitata siihen, että yhteisen kielen käyttö ja johtaminen yhteisellä kielellä on myönteisempi vaikutus sosiaaliseseen elämään monikulttuurisessa organisaatiossa kuin aiemmin oletettiin. Näyttäisikin siltä, että johtamiskommunikointiin on hyvä valita yhteinen kieli tiimityöskentelyn selkeyden vuoksi. Tämä ei kuitenkaan poista kokonaan muiden kielten käyttöä.



Viestintäkanavina tiimissä käytettiin monia eri ohjelmistoja. Näiden lisäksi pyrittiin aina, kun oli mahdollista, *kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen*. Berthonin ym. (2012) mukaan digitaalisessa kommunikoinnissa on mahdollisuus käyttää esimerkiksi blogeja, foorumeita, sähköpostia, keskustelualustoja, erilaisia chat-keskusteluja ja sosiaalisia nettityöskentelysivuja. Digitaalisessa mediassa voidaan käyttää kuvia, videoita, tekstiä ja verkostotyöskentelyä.

Tiimin jäsenet kommunikoivat keskenään *omaehtoisesti ja järjestetyissä viestintätilanteissa* esimerkiksi Skypen kautta. Järjestetyt viestintätilanteet olivat tiimin säännöllisiä kokouksia, konferensseja sekä sovittuja rukoushetkiä. *Kommunikaatio oli tehtäväkeskeistä ja sosiaalista riippuen asian kontekstista. Sosiaalinen ja omaehtoinen* kommunikointi suoritettiin yleensä WhattsApp-ryhmäviestein, kansainvälisten chattien ja Messengerin kautta. Kommunikaation *tehtäväkeskeisyyteen ja sosiaalisuuteen* vaikuttavat myös *maa ja sen sisällä olevat alueet*.

Hartin ym. (2003) mukaan tutkimukset osoittavat henkilökohtaisen tuttavuuden nousevan suurimmaksi tuottavuuden tekijäksi maantieteellisesti hajallaan olevissa tiimeissä tai virtuaalitiimeissä. Tuloksien mukaan sosiaalinen viestinnän määrä riippuu myös siitä, kuinka tuttuja tiimin jäsenet ovat keskenään. Varsinkin aluksi tiimeissä painottuu tehtäväkeskeinen ja järjestetty kommunikaatio. Omaehtoisuus ja sosiaalisuus näyttäisi lisääntyvän ajan kuluessa. Kasvokkain tapaamiset nostivat kommunikaatiossa jaettavien asioiden määrää ja ystävystyminen lisääntyi. Näyttääkin siltä, että henkilökohtaiseen tutustumiseen on hyvä käyttää aikaa ja resursseja lisätäkseen tiimin tuottavuutta. Tutustuessaan henkilökohtaisesti toiseen tiimin jäseneseen luottamus pääsee kasvamaan tiimin jäsenten välillä.

Saatujen tulosten perusteella monet tiimien jäsenet halusivat tutustua toisiinsa *kasvotusten*. Monet kokivat tutustuvansa toisiinsa näissä tilanteissa paremmin ja myöhemmin tapahtuva vuorovaikutus oli sen jälkeen helpompaa. Rogersin (2011) mukaan kaikki mahdollisuudet kasvokkain tapahtuvaan kohtaamisiin on hyvä käyttää,

sillä suhteiden rakentaminen ja sosiaalinen vuorovaikutus on helpompaa kun puhe tuntuu luonnollisemmalta ja samalla mahdollistuu eleiden käyttö.

Tuloksien mukaan vuorovaikutuksessa luottamukseen vaikutti positiivisesti *säännölliset tapaamiset*, jotka koostuivat käsiteltävistä asioista ja usein alussa oli myös sosiaalista kanssakäymistä. Cascio ym. (2003) tuo esiin virtuaalikokousten järjestämisen mahdolliset vaikeudet. Viikoittain samaan aikaan tapahtuvat kokoukset voivat olla hyvä vaihtoehto järjestelyjen vähentämiseksi. Tiimit jakoivat viikkosuunnitelmiaan, haasteitaan sekä pohtivat, kuinka he voivat auttaa ja rohkaista toisiaan. Tästä syntyi voimakasta yhteisöllisyyttä ja luottamusta. Joidenkin maiden kulttuurin piirteet olivat suotuisia tiimityön kannalta. Luottamusta saatettiin joissakin organisaatiossa pitää itsestään selvyytensä yhteisten päämäärien ja organisaatiokulttuurin vuoksi.

*Positiiviseksi koettiin vuorovaikutuksessa Zoomin, Skypein ja FaceTimen käyttö* kommunikointikanavina, koska toisten kasvojen näkeminen vaikutti myönteisesti luottamuksen rakentumiseen. Järvenpää ym. (2004) kertovat virtuaaliryhmien joutuvan luottamaan sähköiseen viestintään suurelta osin. Lev-On ym. (2010) tutkimuksessa päädyttiin tulokseen, että luottamuksen kannalta ei ollut väliä, toimittiinko kasvokkain vai koneella. Tuloksissa positiivisia kokemuksia vuorovaikutukseen toivat esimerkiksi erilaiset harjoitukset, jotka auttoivat harjaannuttamaan vuorovaikutusta. Virtuaalitiimit toimivat suurelta osin tietotekniikan avulla. Tämän vuoksi on hyvä, että myös käytettävästä tietotekniikasta on löydetty luottamusta lisääviä vaihtoehtoja.

Positiivisesti vuorovaikutuksessa vaikuttivat luottamukseen mahdolliset *yhteiset ruokailut, kohtelias puhuttelu ja rauhallinen puhetapa ilman syyttelyä. Suunnitelmallisuus projekteissa* aina budjetoinnista projektin loppuun asti osoittautui merkittäväksi luottamuksen rakentamisen tekijäksi. Cascion ym. (2003) mukaan johtajan neljä keskeistä viestintäaluetta ovat koordinoitavat vaatimukset, resurssien rajoitukset, vastuu edistymisestä ja tehtävän rajojen kartoittaminen tiimin rajoille. Hyvin suunnitellut projektit ja asianmukainen viestintä näyttävät rakentavan luottamusta monikansallisissa virtuaalitiimeissä.

### 6.2.3. Tietotekniikka

*Tietotekniikka koettiin välttämättömäksi kommunikoinnin ja työskentelyn mahdollistamiseksi.* Tiimin jäsenet käyttivät monia eri ohjelmistoja. Kasvojen näkemisen vuoksi Zoom, Skype ja FaceTime rakensivat eniten luottamusta. Samalla niiden avulla saatiin *merkittävät kustannus- ja aikasäästöt.* Kaplan & Haenlein (2010) toteaa, että digitaalinen kommunikointi on yrityksille helppoa, nopeaa, edullista ja sen tehokkuus on korkealla tasolla. Se ei sovi ainoastaan isoille monikansallisille yrityksille, vaan se sopii myös keskikokoisille ja pienille yrityksille. Se soveltuu niin valtioiden hallituksista aina voittoa tavoittelemattomiin järjestöihin saakka.

Myös *sähköposti* koettiin edelleen hyvänä ja selkeänä viestintä välineenä ja *WhatsApp*in koettiin luovan tunnetta tiimiin kuulumisesta. Tiimin *osaamista nykyisiin sovelluksiin pidettiin riittävän hyvänä*, mutta oli tärkeä huomioda ohjelmistovalintojen *helppokäyttöisyys*. Tiimit olivat kuitenkin pääpiirteittäin tyytyväisiä käytettyyn tietotekniikkaan. Trompenaars ym. (2016) sanovat, että monikansallisissa virtuaalitiimeissä johdon tulee varmistaa kaikki tarvittavat resurssit tiimin jäsenille luottamuksen takaamiseksi. Ne voivat olla konkreettisesti teknologisia laitteita tai niiden käyttöön vaadittavaa riittävää osaamista. Choi ym. (2019) esittävät, että järjestelmien turvallisuus ja virheettömyys eivät kuitenkaan ole enää niin kriittinen vaikutukseltaan luottamukseen, sillä vastaajat pitivät intranet-järjestelmää melko varmana ja sillä ei ollut kriittistä vaikutusta luottamuksen rakentumiseen. Tämä on nähtävissä myös saaduissa tuloksissa, koska pääpiirteittäin tekniikkaan ollaan melko tyytyväisiä.

## 6.3. Luottamusta haastavat ja vähentävät käytänteet

### 6.3.1. Tiedon jakaminen

Haasteita tiedon jakamisessa aiheuttivat *puuttuvat taidot raportoinnissa, aliarvoisuuden tunne muihin nähden tai tunne oman mielipiteen vähättelystä* sekä *aikavyöhykkeet.* Johtoryhmien tapaamisien ajankohtien ja käsiteltävien aiheiden tiedosta

saattoi olla *epäselvyyttä*, mikä puolestaan esti valmistelun tapaamisiin. Tiimin jäsenten välinen *erilainen sanasto ja terminologia* saattoi myös välittää väärää informaatiota. Tiedon jakaminen ei myöskään saa aiheuttaa negatiivista vaikutusta tiedon antajaan, vaan se tulee olla julkisesti hyödynnettävissä. Zaccaron ym. (2003) mukaan tiimin jäsenten tulee huolehtia kriittisen tiedon jakamisesta toisille tiimin jäsenille oikeassa vaiheessa. Choun ym. (2018) mukaan tiedon johtamisen päätöksentekoon vaikuttavan *suoraan tai epäsuorasti emotionaalisen ja kognitiivisen luottamuksen*. Näihin puolestaan vaikuttivat niin yksilölliset tekijät kuin ympäristötekijätkin. Yksilölliset tekijät edustavat virtuaalista taitoa tiedonvaihtoon (virtuaalitaidot) ja ympäristölliset tekijät (yhteistyönormit, tuttavallisuus ja luottamus) tukevat sekä valvovat ottaen huomioon kontekstin. Emotionaalisella luottamuksella näytti olevan myös suurempi vaikutus tiedon lisäämiseen ja tiedon tutkimiseen. Tiedon jakamisen onnistumiseksi tulisi kiinnittää huomiota yksilöllisiin tekijöihin kuten virtuaalisiin taitoihin tiedonvaihdon turvaamiseksi sekä ympäristöllisiin tekijöihin, joiden tarkoitus on tukea ja valvoa ottaen huomioon kontekstin. Tämän lisäksi tulee huolehtia kriittisen tiedon jakamisesta oikein ajoitettuna.

### 6.3.2. Vuorovaikutus

Haasteita vuorovaikutustilanteissa esiintyi, kun melko itsenäisesti toimivat *jäsenet eivät olleetkaan suorittaneet heille kuuluvia tehtäviä* ajoissa. Yhteiseen maaliin pääseminen vaarantuu ja luottamuksesta tulee heikko. Vartiaisen ym. (2004) mukaan luottamuksen tason merkitys kasvaa entisestään hajautetuissa tiimeissä, sillä niiden kontrolloiminen on hyvin vaikeaa. Tiimin jäsenten tulee olla rehellisiä ja avoimia toisiaan kohtaan, sillä jäsenten tulee luottaa, että kaikki suoriutuvat lupaamistaan tehtävistään. Tuloksien mukaan haasteita ja luottamuksen vähenemistä voi aiheuttaa myös *liian monimutkainen kieli, eri asenteet ja ryhmän odotukset jo lähtökohdiltaan*.

Eri kulttuurien *erilainen tapa hoitaa vuorovaikutustilanteita* voi olla haastavaa. Länsimaiset johtajat saattavat välillä olla hyvin *tehtäväorientoituneita*, viestit ovat usein kirjallisessa muodossa, organisoivat paljon ja haluavat käyttää *paljon teknologiaa*. Hofteen ym. (2010: 391) mukaan teknologinen dominointi yli kulttuurin on kuitenkin iluusiota. Tietokoneohjelmat voivat olla globaaleja, mutta kaikki kulttuurit eivät välttä-

mättä käytä niitä globaalisti. Muissa maissa tiimin jäsen voi mielellään keskustella puhelimesta ja Skypen avulla. Toisaalta molemmat tahot tiedostavat myös eri käytänteiden hyödyt ja haitat. Carlson & Zmud (1999) kertovat, että kommunikaatiokanavan rikkaus ei laajene mediaominaisuuksien takia vaan kontekstin. Wadhawan ym. (2014) mukaan viestintätyylit vaihtelevat hyvin paljon eri kulttuureissa. Kulttuuri määrittää hyvin pitkälle sen, miten viesti otetaan vastaan. Osa kulttuureista haluaa käyttää kirjallista mottoa ja osa suullista viestintää. Myös eleillä, ilmeillä, kehon kielellä, kommunikoinnilla ja aikakäsityksellä on erilaiset painoarvot eri kulttuureissa.

*Eri aikavyöhykkeet* aiheuttavat haasteita yhteisien kokouksien järjestämisessä. Joskus käytetty *kieli* voi olla ongelma ja erityistä huomiota tulee kiinnittää käytettävän kielen osaamistasoon tiimin jäsenten kesken. Kieli tulee pitää mahdollisimman yksinkertaisena, huomioida puhenopeus, sanaston ja terminologian käyttö, sekä mahdollisesti käyttää tulkkausta apuna. On oltava kulttuurillista ymmärrystä vieraan kielen käyttöön, konteksti huomioiden. Wadhawan ym. (2014) kertoo viestintään liittyvän aina sanallisen ja sanattoman kommunikoinnin. Asia voidaan ilmaista yhdessä kulttuurissa tietyn sanoin ja toisessa se voi olla sopimatonta. Myös jotkut persoonat saattoivat olla haastavia vuorovaikutustilanteissa. Greenbergin ym. (2007) mukaan tiimin jäsenellä voi olla dispositiivista luottamusta. Se on luottamusta lisäävä luonteenpiirre. Tämän luonteenpiirteen puuttuminen saattaa aiheuttaa ongelmia vuorovaikutustilanteissa. Tuloksissa tuli esille, että näiden lisäksi on syytä huomioida, onko vuorovaikutus kommunikointikanavien kautta turvallista vastaanottajalle

### 6.3.3. Tietotekniikka

Haasteita tietotekniikkaan toivat joissain paikoissa *hitaat nettiyhteydet* sekä niiden *korkeat kustannukset*. *Verkkoyhteydet* voivat myös *kokonaan katketa* kokouksien aikana. Myös Skype-koulutustilanteissa kuvan laatu voi olla niin heikko, ettei ole mahdollista nähdä kuulijoiden kasvoja ja heidän reaktioitaan opetukseen on mahdotonta huomioida. Luck ym. (2016) kertovat, että digitaalisen median on ollut tarkoitus helpottaa viestintää. On kuitenkin syntynyt samalla paljon ongelmiaakin. Teknilliset toimintahäiriöt ja vastausten viivästyminen voivat mutkistaa asioita kommunikoinnin alueella. Zaccaro

ym. (2003) haluaa kiinnittää huomiota emotionaalisen älykkyyden lisääntyvään tarpeeseen. Koulutuksissa tulee kiinnittää huomiota näiden onnistumiseen virtuaalisessa ympäristössä, huomioiden etäisyydet ja erilaiset kulttuuriset taustat. Tietotekniikan ongelmat tuottavat vielä nykyäänkin haasteita monikansallisten virtuaalitiimien toiminnassa.

*Teknisesti voi olla myös mahdotonta tuoda jotain tiettyä ohjelmaa samalle ohjelmistovalustalle eri maissa ja kaikki sovellukset eivät välttämättä sovi kaikkiin maihin. Monet projektinhallintaohjelmat vaativat jatkuvan yhteyden ja se on ongelma monessa maassa. On myös huomioitava, että joissakin maissa sähköposti ei ole välttämättä synkronisoitu puhelimeen.* Näiden tilanteiden vuoksi teknisten ongelmien ratkaiseminen voi olla joskus vaikeaa. Choi ym. (2019) kertovat, että suorituskyvillä ja järjestelmän suunnittelulla olevan merkittävä rooli luottamuksen muodostamiseen virtuaalisessa vuorovaikutuksessa.

Cascion ym. (2003) mukaan erilaisiin viestintätapahtumiin on hyvä valita oikeanlainen viestintälaitte. Carlson & Zmud (1999) esittävät ajatuksen viestintäkanavien rikkauden suhteellisuudesta. Heidän mukaansa viestintäkanavien onnistuneeseen valintaan vaikuttaa myös, kuinka hyvin on tiedossa kommunikaatiokumppani, konteksti ja aihe. Saa-duissa tuloksissa haasteita tuottivatkin enemmän viestien sisällöt ja joskus myös luottamuksellisten viestien käsittely. Tuloksien mukaan eri asiat vaativat tilanteeseen sopivia viestintäkanavia ja aina ei myöskään sopivan viestintäkanavan valitseminen ole onnistunut. Onnistuneeseen *viestintäkanavien valintaan, viestin sisältöön ja luottamuksellisten viestien jakoon* tulisikin kiinnittää enemmän huomiota.

#### 6.4. Eri kulttuuritaustat luottamuksen muodostamisessa

##### 6.4.1. Eri kulttuuritaustojen tuomat mahdollisuudet

Cascio & Shurygailo (2003) kertovat kansallisen kulttuurin yhden merkittävimmistä piirteistä olevan *yksilöllisyys ja kollektiivisuus*. Noin 70 % maailman väestöstä sijoittuu kollektiivisiin yhteisöihin. Johdon on siis oltava herkkiä kulttuurinormeille ja ottaa

huomioon johtamismallien vaihtelun niin kulttuurien kuin yksilöidenkin välillä. Näin voidaan olettaa olevan myös virtuaaliryhmissä.

*Eri kulttuureilla koettiin olevan vaikutusta luottamuksen rakentumiseen ja ne voivat helposti herättää luottamusta ja epäluottamusta.* On tärkeää huomioida pukeutuminen ja sosiaalinen käyttäytyminen eri kulttuureissa. Cheng ym. (2016) esittävät luottamuksen muodostumiseen vaikuttavan monien kulttuurin näkökohtien, kuten kieli, säännöt, käyttäytymistavat ja normit. Tämän vuoksi kulttuurisiin eroihin tulee kiinnittää huomiota virtuaalitiimien luottamuksen rakentamiseksi. Luottamus tulee kyetä saavuttamaan riippumatta siitä, mistä kulttuuritaustaa tiimin jäsen edustaa.

Tärkeäksi koettiin *oman kulttuurin tunteminen*. Myös *kulttuurin samanlaisuus* oman kulttuurin kanssa herätti tiimin jäsenten kesken luottamusta. Näitä olivat sama kieli, kommunikointitapa ja ajankäytön samanlaisuus. Kulttuurin *yhteisöllisyys ja avuliaisuus* koettiin kulttuurin ominaisuutena, mikä lisäsi luottamusta. Nämä kulttuurit ovat hyvin sosiaalisia ja henkilösuhteisiin keskittyneitä. Sosiaalisuus ja auttaminen voivat yltää tiimin jäsenen perheeseen asti.

*Kommunikointia hierarkiassa pidettiin tiimeissä yleensä helppona.* Kollektiivissa maissa esille tuli kuitenkin kommunikointinormien osaaminen ja mahdollinen välimiehen käyttö. Myös individuaalisten maiden edustajien piti huomioida konteksti maan vahva hierarkkisuus tai ”kasvojen menettämisen kulttuuri”. Hofsteden (2010:73-75) mukaan maissa, joissa valtaetäisyys on pientä alaisen on helppo lähestyä esimiestään ja heillä voi olla myös eri mielipiteitä. Korkean valtaetäisyyden maissa ylöspäin viestiminen on hankalaa. Tämä voi osittain selittää kollektiivisten maiden kollektiivinormien tuntemusta ja välimiehen käyttöä.

*Joillekin kulttuureille luottamuksen muodostamisen tapahtuu fyysisesti ja henkilökohtaisesti.* Kasvokkain tapahtuvassa kohtaamisissa suositaan ystävyyden rakentamisessa, mutta jos siihen ei ole mahdollisuutta, *Skypen ja Zoomin käyttöön suhtaudutaan positiivisesti*, sillä näissä viestintäkanavissa kasvojen näkeminen mahdollistuu. Myös ystävän kautta tuleva esittely edistää luottamusta, samoin kuin yhteinen usko. Kollektiivisissa

maissa luottamuksen rakentuminen kasvokkain ja fyysisesti korostuu verrattuna individuaalisten maiden kulttuuriin, mutta myös individuaalisten maiden edustajat kokevat saavansa Skypessä, FaceTimessä ja Zoomissa enemmän informaatiota muista tiimin jäsenistä.

Shafir ym. (2017) kertovat monikansallisissa organisaatioissa olevan ratkaisevan tärkeää rakentaa osaamista eri kulttuurien välille. Tämän lisäksi tulisi saada yhteiset säännöt ja luoda tukea antava organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri. Tulokset osoittavat, että monikansallisissa virtuaalitiimeissä on kuitenkin välttämätöntä, että organisaation omiin arvoihin sitoudutaan. Tämä mahdollistaa työskentelyn tiimeissä, joissa yleensä melkein jokainen edustaa eri kansalaisuutta. Silti tiimin jäsenten oma kulttuuri säilyy taustalla, mutta se ei haittaa liiaksi yhteistä työskentelyä.

*Tiimin jäsenen edustaessa paikallista kulttuuria nähdään sen tuovan mittavia etuja tiimille, koska hän tuntee paikallisen historian, kulttuurin ja kielen. Hofsteden ym. (2010: 388-390) mukaan haettaessa syvällisempää ymmärrystä maahan on opittava kieli ja omaksua myös kokonaan uusi viitekehys kansalliseen kulttuuriin nähden. Paikallinen tiimin jäsen voi auttaa rajatarkastuksissa, kommunikoinnissa, pukeutumisessa, toimintatavoissa ja kulttuurin merkityksissä. Maakohtaisissa valmiina olevien tiimien järjestämisissä koulutuksissa ja muussa toiminnassa säästetään paljon voimavaroja kun voidaan käyttää apuna paikallisen kulttuurin edustajaa. Silloin ei kaikkien tarvitse opiskella uutta kieltä ja kulttuuria niin syvällisesti. Samalla paikallista kulttuuria edustava tiimin jäsenellä on kyky soveltaa opetus paikalliseen kulttuuriin, ja myös mahdolliset käännöstyöt materiaaleista voidaan kääntää heti. Zaccaron ym. (2003: 380) mukaan virtuaalitiimeillä on aivan erilainen sosiaalinen pääoma, sillä heillä on käytössään laajat yhteyksiä valikoimat ja heillä on käytettävänä heidän sosiaaliset kontekstinsa sekä he omaavat enemmän kulttuurista älykkyyttä. Tuloksien mukaan yhteisissä kokouksissa saadaan myös erilaista näkökulmaa käsiteltäviin asioihin ja erilaisiin kulttuureihin. Keskustelussa voidaan käydä läpi, mitä jokin asia tarkoittaa eri kulttuureissa ja miten eri asiat sanotaan eri kulttuureissa, että tulet ymmärretyksi.*



#### 6.4.2. Eri kulttuuritaustojen tuomat haasteet

Eri kulttuuritaustoista tulevista tiimin jäsenten kesken koetaan myös haasteita. Jotkut kulttuurit voivat olla *sisäänpäin kääntyneitä* ja asiat voivat joskus pysyä muulta tiimiltä piilossa. Suuren *valtaetäisyyden* maissa on myös otettava huomioon, että niiden tiimien jäsenet voivat *odottaa tiimin johtajalta muita jäseniä enemmän johtajuutta*. *Erilaisuudet ajankäytössä* voivat ilmetä myöhästymisinä tapaamisista ja eri tehtävien aikarajojen ylittämisinä. Tiimin jäsenen *käyttäytyminen* voi myös heikentää luottamusta. *Kommunikointi* on joissakin maissa suoraa ja toisissa se ei ole ollenkaan sallittua. Joillekin on helppoa hoitavaa asiat *tehtäväkeskeisesti kirjallisen viestinnän keinoin* ja osa haluaa tutustua ennen yhteistyötä ja heille usein *merkitsevät enemmän kontaktit*. Chaon & Moon (2005) esittävät kulttuurimosaiikki-mallissaan väestöryhmien ja maantieteeseen liittyvien näkökohtien muodostavan yksilön identiteetin. Kulttuuri ei sisällä pelkästään laajoja kansallisia eroja vaan myös etnisiä, rodullisia, sukupuoli ja muita väestörakenteen ominaisuuksia yhtä hyvin kuin kollektiiveja tai ryhmiä joihin henkilö voi liittyä.

Tietyt yhteisöt voivat edellyttää, että *kommunikoinnin* edellytetään tapahtuvan *paikan päällä* ja heitä ei voi lähestyä sosiaalisen median kautta. Näissä kollektiivisissa maissa vaikuttavat ryhmät, eivät välttämättä lähde helposti yhteistyöhön ja yhtenäisyyteen. Watson ym. (2008) esittävät tällaisissa ryhmissä olevan toimintahäiriöitä, jos jäsenet eivät ole esimerkiksi samasta yhteiskunnallisesta ryhmästä. Työskenneltäessä näiden ryhmien kanssa paikan päällä tapahtuvaan kommunikointiin onkin syytä varata riittävästi aikaa.

Lisäksi haasteita tuovat *erilainen ajatusmaailma, liiallinen konsensuksen hakeminen* ja se, *paljonko henkilön kasvoista* voidaan päätellä hänen mielipidettään. Goncalon ym. (2006) mukaan korkean kollektivismen ryhmien jäsenyys johtaa yhteistyöhön ja yhtenäisyyteen. Tiimin jäsenet tähtäävät ennemmin tiimin maksimaaliseen hyötyyn kuin optimaaliseen ratkaisuun. Liiallinen konsensuksen hakeminen voi siis kollektiivisissa kulttuureissa olla hyvinkin haastavaa ja voimavaroja vievää.

Eri kulttuureissa voi olla ajatusmaailmassa eroja. Voi olla kysymys siitä, kuinka yksinkertaisesti tai moniulotteisesti asioita käsitellään ajatusmaailmassa sekä erilainen reagointi ongelmiin. Shanen (1995) mukaan korkean epävarmuuden kulttuurin individualisteille oli vaikeampaa reagoida poikkeamiin kuin matalan epävarmuuden kulttuurin individualisteilla. Tähän kaikkeen tarvitaan yhteyttä ja verkon kautta työskennellessä yhteys on vieläkin helpompaa katkaista kuin normaalissa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kasvotusten. Eri kulttuureista tulevien haasteiden minimoinniksi tulisi huomata eri kulttuuripiirteiden auttavan eri maissa ja tilanteissa hoitamaan asiat parhaalla mahdollisella tavalla. Tulee siis tunnistaa erilaiset kulttuurilliset piirteet, hyväksyä ne ja lopulta niistä tulee vahvuus.

Cheng ym. (2016) kertovat tutkimuksissaan monikulttuuristen ryhmien yksilöllisen luottamuksen vähenevän ajan kuluessa. Alussa monikulttuurisilla ryhmillä luottamukseen vaikuttivat selkeä tehtävän anto ja yhteistyöprosessi. Yhteistyön jatkuessa luottamus vähenee ja siihen tulee mukaan kieli, arvot, asenteet, havainnointi, tapakäyttäytyminen ja luottamuksen erilaisuus moni- ja yksikulttuurissa ryhmissä. Monikulttuuriset ryhmät näyttävät olevan haavoittuvaisempia luottamuskysymyksessä. Tämän vuoksi monikansallisten virtuaalitiimien luottamuksen tilaa on syytä tarkastella koko tiimin elinkaaren ajan.

Tuloksien mukaan taustalla vaikuttavat *erilaiset käytöstavat, kulttuuriarvot, kehonkieli, viestinnän suoruus, äänenkäyttö, eri pituudet puheen tauoissa ja kommunikaatiotyylit*. Cheng, ym. (2016) esittävät luottamuksen muodostumiseen vaikuttavan monien kulttuurin näkökohtien, kuten kieli, säännöt, käyttäytymistavat ja normit. Näitäkään haasteita kaikki haastateltavat eivät pidä ongelmallisina, koska ne voidaan selittää kulttuuriin kuuluvina ja niiden tarkoitus pystytään avaamaan kyseisessä kulttuurissa. Asiat pitää pystyä tunnistamaan ja niihin tulee kyetä reagoida oikealla tavalla.

## 6.5. Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuus

Tutkimukseen tuo rajoitetta organisaatioiden suhteellisen pieni määrä. Haastateltavien työskentely vuosissa, organisaation työntekijämäärissä ja organisaation tiimien määrässä oli melko laaja hajonta. Tämä johtui osaltaan siitä, että haastateltavien valitsemisen pääkriteerinä oli riittävä koulutus ja osaaminen virtuaalisiin tiimeihin nähden. Saadut vastaukset eivät myöskään välttämättä sovellu kaiken tyyppisille tiimeille. Tutkimukseen osallistuivat organisaatiot, jotka ovat voittoa tavoittelemattomia järjestöjä, joissa työntekijöiden lisäksi työskentelee suuri määrä vapaaehtoisia. Tämä voi tuoda lisää odotuksia luottamuksen johtamiseen, sillä heitä ei voi motivoida taloudellisin intressein toimimaan tiimeissä.

Hofsteden ulottuvuusteorian kysymykset voisi toteuttaa myös asteikolla yhdestä viiteen. Näin olisi saatu parempi ymmärrys, kuinka merkittävää yksilöllisyys ja yhteisöllisyys on yksilölle. Tämä ei kuitenkaan sovellu näin pienelle määrälle haastateltavia, sillä määrällinen tutkimus tarvitsee enemmän kysymyksiin vastaajia. Tutkimuksen ollessa empiiriseltä osaltaan laadullinen tarkoitus oli kysymyksien avulla herättää keskustelua. Näin toimien saatiin merkittävää lisätietoja, joita haastateltavat jakoivat, koska kysymyksiin oli mahdollista vastata sanallisesti ja kysyttävään asiaan pääsi vaikuttamaan konteksti.

Tutkimuksessa tutkittiin aina yhtä tiimiä kerralla, mutta koska haastateltavat toimivat monissa tiimeissä samanaikaisesti ja melkein kaikki tiimin jäsenet olivat omissa tiimeissään tiimin johtajia heidän vastauksissaan tulee esille myös heidän työssään vaikuttavien rinnakkaistiimien kokemuksia. Tämä voi vaikeuttaa saada vastauksia juuri näistä tutkimuksen kohteena olevista tiimeistä, mutta toisaalta taas saadaan laajempaa tietoa tiimeistä ylipäättään heidän laajan tiimiverkostonsa vuoksi.

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana näiden viiden organisaation osalta. Tutkimuksen toteutusta voidaan pitää onnistuneena ja tutkimusprosessi eteni suunnitelmien mukaan. Laadullinen tutkimus osoittautui hyväksi menetelmävalinnaksi viidelle organisaatiolle. Puolistrukturoidut teemahaastattelut kysymyksineen antoivat myös vastauksia tutkimuskysymyksiin nähden.

## 6.6. Jatkotutkimuspohdintaa

Tutkimusta eri kulttuureista olisi hyvä tehdä lisää, vaikka aikaisempaa tutkimusta löytyykin maakohista ja eri maiden välistä kulttuuritutkimusta tarvittaisiin lisää. Kollektiivisissa maissa on havaittavissa suurta kulttuurista vaihtelua keskenään, samoin kuin individualistisissa maissa. Aika ja tietotekniikka ovat myös osaltaan muuttaneet eri maiden kulttuuria. Tutkimusta tarvitaan lisää eri kulttuuripiirteiden tunnistamiseen. Tämä mahdollistaa niihin reagoinnin ja muuttamisen mahdollisuudeksi aina sen mukaan, missä kontekstissa kulloinkin toimitaan.

Tutkimuksen aikana esiin tuli paljon myös tiimirakenteita, joissa jäsenet olivat yhdenvertaisia esimerkiksi yhteistyöverkostojen eri asiantuntijoista koostuvat tiimit. Yhdenvertaisia tiimejä olisi hyvä tutkia niiden yleistyneen esiintymisen vuoksi. Tarkemmin voisi tutkia yhdenvertaisten tiimien johtajakäyttäytymistä ja sen vaikutusta tiimin toimintaan. Rogers (2011) mukaan johtajakäyttäytyminen on kuitenkin välttämätöntä, jotta tiimin edistyminen tulee mahdolliseksi. Näitä johtotehtäviä voivat olla esimerkiksi johtaja, valmentaja tai ohjaaja.

## 6.7. Ehdotuksia käytäntöön

Tutkimuksen tuloksissa saatiin vastaukseksi käytäntöjä, jotka lisäävät tai haastavat ja vähentävät luottamusta. Näiden tunnistamisen jälkeen organisaation tulee ryhtyä toimenpiteisiin, joilla luottamusta lisääviä käytänteitä voidaan vahvistaa tai kehittää. Vastavuoroisesti luottamukseen haasteelliset ja vähentävät käytänteet tulisi poistaa tai minimoida. Tulokset osoittavat myös yhteisten tavoitteiden yhteyden luottamukseen ja tavoitteiden esillä pitämiseen olisi hyvä kiinnittää riittävästi huomiota virtuaalitiimeissä. Virtuaalijohtajan jatkuvassa kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota eri osaamisalueisiin, kuten tiedon jakaminen, vuorovaikutus, tietotekniikka ja monikulttuurisuus.

## LÄHDELUETTELO

- Alsharon, M. , Gregg, D. & Ramirez, R. (2017). *Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust*. Information & Management. Vol. 54. p. 479–490.
- Ang, S., Linn, V. D. & Koh, C. (2006). *Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence*. Group & Organization Management. Thousand Oaks. Vol. 31. p. 100-123.
- Barber, B.R. (1992). ‘*Jihad vs. McWorld*’, The Atlantic Monthly. Vol. 269 No. 3. p. 53–65.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K. & Shapiro, D. (2012). *Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy*. Business Horizons. Vol. 55. p. 261–271.  
Available from Internet: Doi:10.1016/j.bushor.2012.01.007.
- Carlson & Zmud, R. W. (1999). “*Channel Expansion Theory and the Experiential Nature of Media Richness Perceptions.*” Academy of Management Journal. Vol. 42(2), p. 153–170.
- Cascio, W. & Shurygailo, S. (2003). *E-Leadership and Virtual Teams*. Organizational Dynamics. Vol. 31. Issue 4. p. 362–376.
- Castaneda, M. E. & Bateh, J. (2013). *Strategies for Multicultural Management: Communication and a Common Set of Values*. Journal of International Education Research. Vol. 9. p. 41–46.
- Cheng, X., Fu, S., Han, Y., Shen, J. & Zarifis, A. (2016). *Investigating individual trust in semi-virtual collaboration of multicultural and unicultural teams*.

- Computers in Human Behavior. Vol. 62. p. 267–276.
- Chao, G. T. & Moon, H. (2005). The cultural mosaic: *A metatheory for understanding the complexity of culture*. Journal of Applied Psychology. Vol. 90, p. 1128–1140.
- Choi, O-K. & Cho, E. (2019). *The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity*. Computers in Human Behavior. Vol. 91. p. 305–315.
- Chou, S-W. , Hsu, C-S. , Shiao, J-Y. , Huang, M-K. & Chou, Y. (2018). *Understanding knowledge management phenomena in virtual communities from a goal-directed approach*. Internet Research. Vol. 28 Issue: 3, p. 652–674.  
Available from Internet:< URL:<https://doi.org/10.1108/IntR-05-2017-0200>>
- Crisp, C.B., & Jarvenpaa, S.L. (2013). *Swift trust in global virtual teams trusting beliefs and normative actions*. Journal of Personnel Psychology. Vol. 12(1), p. 45–56.
- Cummings, L.L. & Bromiley, P. (1996). *The organizational trust inventory (OTI): development and validation*. In R.M. Kramer and T.R. Tyler (eds.), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks. CA: Sage Publications. p. 302–330.
- Derven, M. (2016). *Four drivers to enhance global virtual teams*. Ind. Commer. Train. Vol. 48, no. 1, p. 1–8.
- Earley, P. & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*, Palo Alto: Stamford University Press.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2010). Qualitative Methods in Business Research. London. Sage Publications.

- Ferraro, G. P. (1998). *The Cultural dimension of international business*. ISBN 0-13-727561.
- Fujimoto, Y., Bahfen, N., Fermelis, J. & Härtel C. (2007). *The global village: online cross-cultural communication and HRM*. Cross Cultural Management: An International Journal. Vol. 14 No. 1, 2007 p. 7–22 # Emerald Group Publishing Limited 1352–7606. Available from Internet: DOI10.1108/13527600710718804
- Greenberg, P. , Greenberg, R. & Antonucci, Y. (2007). *Creating and sustaining trust in virtual teams*. ScienceDirect. Business Horizons. Vol. 50. p. 325–333.
- Goktan, A. & Saatçioğlu Ö. (2011). “*The Effect of Cultural Values on Pay Preferences: A Comparative Study in Turkey and the United States* “ International Journal of Management. Vol. 28 No. 1 Part 1, p. 173–199.
- Goncalo, J. A. & Staw, B. M. (2006). *Individualism-collectivism and group creativity*. Organiz. Behav. Human Decision Process. Vol. 100, no. 1, p. 96–109.
- Halkos, G. & Tzeremes, N. (2011). *The effect of national culture on countries innovation efficiency*. Univ. Library Munich, Munich, Germany, MPRA Paper 30100, p. 1–21.
- Hart, R. & Mcleod (2003). *Rething Team Building in Geographically Dispersed Teams: One Message at a Time*. Organizational Dynamics. Vol 31. Issue 4. Available from Internet: < [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00131-6](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00131-6) Get rights and content>
- Hillis-Miller, J. (2001). *Questionnair*. Journal of the Twentieth-Century/Contemporary French Studies. Vol. 5 No. 1, p. 221–26.

- Hodgson, A., Hubbard, E-M. & Siemieniuch, C.E. (2013). *Toward an Understanding of Culture and the Performance of Teams in Complex Systems*. IEEE Systems Journal. Vol.7. No 4. p. 606–615.
- Hofstede, G., Hofstede, Gert, J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. New York, NY: McGraw-Hill. 3.rd. ed.
- Hosmer, L. T. (1995). *Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics*. Academy of Management Review. Vol. 20 (2). p. 379–403.
- Jing, H.-H., Lu, J. & Peng, S. L. (2001). *Culture, authoritarianism and commercial aircraft accidents*. Human Factors Aerospace Safety, Vol. 1, no. 4, p. 341–359.
- Järvenpää, S.L., Knoll, K. & Leidner D. E. (1998). *Is anybody Out There? Antecedents of Trust In Global Virtual Teams*. Journal of Management Information Systems. Vol. 14. Iss. 4.p. 29–64.
- Järvenpää, S. & Tanriverdi, H. (2003). *Leading Virtual Knowledge Networks Organizational Dynamics*. Vol. 31, No. 4, p. 403–412.
- Järvenpää, S. L., Shaw, T. R., & Staples, D. S. (2004). *Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams*. Information Systems Research. Vol. 15(3), p. 250–267.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. (2010). *Luottamus esimiestyössä*. Alma Talent Oy.  
1. Painos.(sähköinen kirja) ISBN 978-952-63-2215-5
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus. Pro graduna ja opinnäytetyönä*. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.



- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. Business Horizons. Vol. 53. p. 59–68.
- Kedia, B., Keller, R. T. & Julian, S. D. (1992). *Dimensions of national culture and the productivity of R&D units*. J. High Technol. Manag. Res. Vol. 3, no. 1, p. 1–18.
- Kramer, R.M. & Tyler, T.R. (1996). *Whither trust*. In R.M. Kramer and T.R. Tyler (eds.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. p. 1–15.
- Kramer, R.M. & Brewer, M.B. & Hanna, B.A. (1996 b). *Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision*. In R.M. Kramer and T.R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. p. 357–389.
- Lane, C. (1998). *Introduction: Theories and Issues in Study of Trust*. Teoksessa *Trust Within and Between Organizations – Conceptual Issues and Empirical Applications*, toim. C. M. Lane & Bachmann. Oxford University Press. p. 1–30.
- Lauring, J. & Selmer, J. (2010). Multicultural organizations: Common language and group cohesiveness. *International Journal of Cross Cultural Management* Vol.10(3) p. 267–284. <http://ccm.sagepub.com>. DOI: 10.1177/1470595810384587.
- Lev-On, A., Chavez, A. & Bicchieri, C. (2010). *Group and Dyadic communication in trust games*. Reprints and permissions: <http://www.sagepub.co.uk/journalspermissions.nav> Vol. 22(1). p. 37–54. <http://rss.sagepub.com> DOI: 10.1177/1043463109337100.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). *Trust in relationships: A model of trust development and decline*. In R. Kramer , & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations*.

- p. 114–139. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Luck, S. L. & Swartz, S. (2016). *A German-American Alliance: Simulated Real-Life Cross-Cultural Business Communication Exercise Involving German and American Classrooms*. The Journal of Business Diversity; West Palm Beach. Vol. 16. p. 38–41.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). *An Interactive Model of Organizational Trust*. Academy of Management Review. Vol. (20) 3. p. 709–734.
- Maznevski, M. & Athanassiou, N. (2006). *Guest Editors' Introduction to the Focused Issue: A New Direction for Global Teams Research*. Management International Review. Wiesbaden. Vol. 46. P. 631-645.
- Pangil, F. & Chian, J. M. (2014). *The mediating effect of knowledge sharing on the Relationship between trust and virtual team effectiveness*. Journal of Knowledge Management. Vol. 18. p. 92–106.
- Pflug, J. (2011). *Contextuality and computer-mediated communication: A Cross-cultural comparison*. Computers in Human Behavior. Vol. 27(1) p. 131–137.
- Rogers, C. (2011). *How do I make virtual management work?* Strategic HR Review. Vol.10 Issue: 2. Available from Internet:  
<<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/shr.2011.37210bab.004>>
- Shafiz, A., Norhayati, N. & Nursakirah, A. R. (2017). *Timely Trust: The Use of IoT and Cultural Effects on Swift Trust Formation within Global Virtual Teams*. International Conference on Information Technology.
- Shane, S. (1995). *Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles*. J. Int. Business Studies. Vol. 26, no. 1, p. 47–68.

- Snow, C.C., Snell, S.A. & Davison, S.C. (1996). *Use transnational teams to globalize your company*. Organizational Dynamics. Vol. 24, 4.p. 50–67.
- Suutari, V.(2008). *Globalisoituva henkilöstöjohtaminen. Kooste TEKES-rahoitteisen pitkittäisohjelman tuloksiin v. 2006–2007*. University of Vasa. ISBN 978-952-476-231-1. Osatutkimus 3. Heikkilä, J-P. & Smale, A. Henkilöjohtamisen globaali integrointi tietojärjestelmien kautta.
- Tagreed, Issa & Kawa (2012). Cross-cultural Differences in Management. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3: 6. p. 105–106.
- Trompenaars, Fons & Hampden-Turner. C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd. 3rd. ISBN 185788-176-1.
- Trompenaars, Fons. & Woolliams, P. (2016). *Going Digital Internationally*. Organization Development Journal. Vol. 34(1) p.11–35.
- Van Dyne, L., Ang, S. & , Koh, C. (2008). *Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale* , in Ang & Van Dyne (Eds.), Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications, London: M.E. Sharpe, p.16–38.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Wadhawan, N. & Shekhar, K. (2014). *Cross Cultural Management in Academics:*

*Issues, Opportunities and Challenges*. Review of HRM. Vol. 3. p.73–80.

Watson, W., Cooper, D., Torres, N. & Boyd, N. G. (2008). *Team processes, team conflict, team*

*outcomes, and gender: An examination of U.S. and Mexican learning teams*. Int. J. Intercultural Relat. Vol. 32, no. 6, p. 524–537.

Zaccaro, S. & Bader, P. (2003). *E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good*. Organizational Dynamics. Vol. 31, No. 4, p. 377–387.

## LIITTEET

### LIITE 1. Haastattelupyyntö

Teen Vaasan yliopiston kauppatieteellisessä tiedekunnassa pro gradu –tutkielmaa monikansallisten virtuaalitiimien luottamuksen johtamisesta. Tutkimuksessa kartoitetaan luottamukseen vaikuttavia käytänteitä tiedon jakamisen, vuorovaikutuksen, tietotekniikan ja eri kulttuurien näkökulmasta. Painotus on eri kulttuurien näkökulmassa. Haastattelun tutkimusta varten kristillisiä järjestöjä. Tarkoituksena on haastatella jokaisesta organisaatiosta tiimin johtajaa ja yhtä tiimin jäsentä. Tiimin johtajan ja tiimin jäsenen tulisi olla taustoiltaan eri maiden kulttuureista. Haastattelu kestää noin 20-30 min. ja äänitän sen analysointia varten. Organisaation nimi tai haastateltavien henkilöllisyys ei tule tutkimuksessa esille. Toteutan haastattelut joko suomeksi tai englanniksi, puhelin- tai Skype haastatteluna. Haastattelu kysymykset ovat etukäteen nähtävissä. Olisin kiitollinen, jos organisaatiollanne olisi mahdollisuus osallistua haastatteluun. Toivoisin saavani vastauksesi mahdollisimman pian.

Osallistumalla tutkimukseen, autat lisäämään ymmärrystä virtuaalitiimin luottamuksen johtamiseen vaikuttaviin asioihin.

Suuri kiitos jo etukäteen!

Terveisin

Tuija Isohella

tuija.isohella@gmail.com

## LIITE 2. Request for interview

I'm doing a pro gradu thesis in economic science at the University of Vaasa in Finland. I investigate trust management in the multinational virtual teams. The study explores practices that affect trust from the point of view of sharing knowledge, interaction, information technology and different cultures. The emphasis is on different cultures.

I'm interviewing Christian organizations for research. The aim is to interview one team leader and one team member from each organization. The team leader and team member should be having a background in different countries' cultures.

The interview takes about a 20-30 min. and I record it for analysis. The organization's name and interviewee's identity does not appear in the survey. I will be doing an interview in Finnish or English, by phone or Skype interview. I can send you questions in advance.

By participating in the survey you will have opportunity to help about increase the understanding case of the trust management in virtual teams. I would be grateful if your organization had the opportunity to participate in the interview. Please let us know if you have any questions. I look forward to hearing from you soon.

Thank you very much in advance!

Best Regards

Tuija Isohella

[tuija.isohella@gmail.com](mailto:tuija.isohella@gmail.com)

### LIITE 3. Tutkimuskysymyksiä

#### Haastattelu

#### Puoli strukturoidut kysymykset

##### Tiimin johtaja/Tiimin jäsen

1. Kauanko olet työskennellyt organisaatiossa tai muissa vastaavissa tehtävissä?
2. Mitä kieltä käytätte kommunikointi tilanteissa?
3. Pitävätkö ihmiset aktiivisesti keskenään yhteyttä toisiinsa myös muina ajan-kohtina/vain järjestetyissä viestintä tilanteissa?
4. Miten luonnehtisit kommunikointia? Onko se tehtäväkeskeistä/vai liittyykö siihen sosiaalista kanssakäymistä?

##### Tiimin johtaja

5. Montako työntekijää organisaatiossa on?
6. Montako tiimiä organisaatiossa on?
7. Kuinka monessa maassa organisaatio toimii?
8. Mitä eri viestintäkanavia teillä on käytössä tiimeissä?
9. Huomioidaanko tiimin jäsenten eri kulttuuri johtamisessa, varsinkin viestinnässä?
10. Mitä hyötyjä näet, että tiimin jäsen edustaa itse paikallista kulttuuria?
11. Millaisena koet johtajan roolisi?

## LUOTTAMUS

Tiimin johtaja/Tiimin jäsen

1. Miten kuvailisit luottamusta tiimisi jäsenten kesken/ tiimissäsi?
2. Miten luottamus (tai luottamuksen puute) näkyy tiimisi toiminnassa?
3. Minkälaiset asiat mielestäsi ovat edistäneet luottamusta tiimissäsi?
4. Oletko havainnut jotain, joka estää luottamuksen rakentumista tai luo haasteita luottamukselle?

Tiimin johtaja/Tiimin jäsen

Teema 1. Luottamus: Näkökulmana tiedon jakaminen

Seuraavaksi haluaisin keskustella kanssasi hieman tarkemmin erilaisista luottamukseen liittyvistä näkökulmista. Ensimmäiseksi minua kiinnostaa tiedon jakaminen. Tiedon jakamisella tarkoitan tiedon siirtymistä jäseneltä toiselle esim. raportit, tiedotteet ja muu tärkeä tieto oppimisen ja ratkaisujen kannalta.

1. Kertoisitko tilanteista, joilla on ollut positiivinen vaikutus luottamukseen tiedon jakamisen näkökulmasta.
2. Kertoisitko tilanteista, jotka ovat tuottaneet haasteita luottamukseen tiedon jakamisen näkökulmasta?

Teema 2. Luottamus: Näkökulmana vuorovaikutus

Vuorovaikutuksella tarkoitan käytettyä kieltä, ajankäyttöä, vuorovaikutuksen sisältöä, muiden jäsenten auttamista ym.

1. Minkälaiset asiat ovat vaikuttaneet positiivisesti luottamukseen tiimin vuorovaikutustilanteissa?



2. Minkälaiset asiat ovat tuottaneet haasteita luottamukseen tiimin vuorovaikutustilanteissa?

### Teema 3. Luottamus: Näkökulmana tietotekniikka

Tietotekniikalla tarkoitan tietotekniikan toimivuutta, oikeita valintoja kommunikointikanavissa ja tietokoneohjelmissa sekä tarvittavia taitoja tietotekniikan ja ohjelmistojen käytössä.

1. Mitkä asiat vaikuttavat mielestäsi positiivisesti luottamukseen tietotekniikan näkökulmasta?
2. Mitkä asiat ovat tuottaneet haasteita luottamukseen tietotekniikan näkökulmasta?

Toimit osana tiimiä, jonka jäsenet edustavat eri kansallisuuksia ja ovat kulttuuritaustaltaan erilaisia, onko mielestäsi ihmisten kulttuuritaustoilla vaikutusta luottamukseen ?

Jos eri kulttuuritaustoilla todetaan olevan vaikutusta luottamukseen vastataan myös teema 4. Luottamus: Näkökulmana eri kulttuurien piirteet.

### Teema 4. Luottamus: Näkökulmana eri kulttuurien piirteet.

Eri kulttuurien piirteillä tarkoitan käyttäytymistä, yhteisöllisyyttä, ajankäyttöä ym.

1. Kertoisitko mitkä kulttuurilliset piirteet herättävät luottamusta ?
2. Kertoisitko mitkä kulttuurilliset piirteet tuottavat haasteita luottamuksessa?

## Kulttuurien erot

## Tiimin johtaja/Tiimin jäsen

1. Koetko hierarkiassa ylöspäin viestimisen helpoksi / vaikeaksi?
2. Kuka tekee päätökset? Onko päätöksentekijä esimies / erikoisalan asiantuntija?
3. Merkitseekö sinulle enemmän ryhmä / yksilö palkitseminen?
4. Toimitko mieluummin yksin / ryhmässä?
5. Vältteletkö erimielisyyttä tiimin jäsenten kanssa?
6. Merkitseekö sinulle enemmän asian vieminen maaliin / merkitseekö sinulle enemmän tiimin suhteet ja ratkaisujen etsiminen?
7. Oletko valinnut työsi kiinnostuksen / uran vuoksi?
8. Pidätkö enemmän säännöistä / itsenäisyydestä päätöksissä?
9. Koetko epävarmat tilanteet hankaliksi / innostavatko ne sinua?
10. Haluatko saavuttaa tulokset nopeasti lyhyellä aikavälillä / oletko enemmän suuntautunut työskentelemään pitkien aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa?

## LIITE 4. Research questions

### Half Structured Questions

#### Team leader / Team member

1. How long have you been working for an organization or other similar tasks?
2. What language do you use for communication situations?
3. Do people actively interact with each other also as other time points / only in organized communication situations?
4. How would you describe communication? Is it task-oriented / does it involve social interaction?

#### Team leader

5. How many employees are there in the organization?
6. How many teams are there in the organization?
7. How many countries does the organization work?
8. What different communication channels do you have in teams?
9. Do you consider the different cultures of the team members in leadership, especially in the communication?
10. What benefits do you see that a team member represents local culture itself?
13. How do you experience your leadership role?

## CONFIDENCE

Team leader / Team member

1. How would you describe your trust among your team members / team?
2. How does trust (or lack of trust) appear in your team's activities?
3. What kind of things do you think have advanced to your trust in your team?
4. Have you found something that prevents confidence building or creates challenges to trust?

Team leader / Team member

Theme 1. Trust: Point of view sharing knowledge.

Next, I would like to discuss with you a little more about the different aspects of trust. First of all, I'm interesting to sharing knowledge. By sharing knowledge I mean knowledge moving from one member to another for example, reports, newsletters and other important knowledge for learning and solutions.

1. Would you tell about situations, which have had a positive impact on confidence from the point of view sharing knowledge.
2. Would you tell about situations, which have created challenges to trust from the point of view sharing knowledge?

Theme 2. Trust: Point of view interaction.

I mean interaction a language used, a time used, a content of the interaction, helping other members, etc.

1. What kind of things has positively influenced to trust in team interaction situations?
2. What kinds of things have raised challenges for trust in team interaction in situations?

### Theme 3. Trust: Point of view information technology

By information technology, I mean the functionality of information technology, the right choices in communication channels and computer programs, and the skills that needed to use information technology and software.

1. What are the things, which have positively, affect confidence from the point of view information technology?

2. What are the things, which have created challenges to the trust from the point of view information technology?

You are as part of a team whose members represent different nationalities and are different from a cultural background; do you think people's cultural backgrounds have an impact on trust?

If different cultural backgrounds are found to have an impact on trust, theme 4 will also be answered. Trust: Point of view different cultures.

### Theme 4. Trust: Point of view different cultures.

With the features of different cultures I mean behavior, communality, time use, and so on.

1. Would you tell, which cultural features inspire confidence?

2. Would you tell, which cultural features are challenging in trust?

Cultural differences

Team leader / Team member

1. Do you see it easy / difficult to communicate up in the hierarchy?
2. Who makes the decisions? Is the decision-maker a superior / a specialist?
3. Do you mean more a group / an individual rewards?
4. Do you rather work alone / in a group?
5. Do you avoid disagreement with team members?
6. Are you more interested in concluding the thing to the finish line / Do you mean more team relations and finding solutions?
7. Have you chosen your job for interest / career?
8. Do you like more rules / independence in decisions?
9. Are you experiencing uncertain situations difficult / are they inspiring you?
10. Do you want to achieve results quickly in the short term / are you more focused on working for long-term goals?